



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI  
Ekonomická fakulta



# KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE VYBRANÉ FIRMY

## Diplomová práce

*Studijní program:* N6208 – Ekonomika a management

*Studijní obor:* 6208T085 – Podniková ekonomika

*Autor práce:* **Bc. Jolana Žídková, DiS.**

*Vedoucí práce:* Ing. Zuzana Švandová, Ph.D.





# COMMUNICATION STRATEGY OF A SELECTED COMPANY

## Diploma thesis

*Study programme:* N6208 – Economics and Management

*Study branch:* 6208T085 – Business Administration

*Author:* **Bc. Jolana Žídková, DiS.**

*Supervisor:* Ing. Zuzana Švandová, Ph.D.



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jolana Žídková, DiS.**  
Osobní číslo: **E13000095**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Název tématu: **Komunikační strategie vybrané firmy**  
Zadávající katedra: **Katedra marketingu a obchodu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Teoretická východiska k problematice marketingové komunikace v prostředí B-to-B trhů
2. Vymezení vztahu firemní komunikace a firemní identity
3. Vliv společenské odpovědnosti firem na tvorbu image firmy
4. Popis současné firemní kultury a firemního designu vybrané firmy
5. Analýza současného komunikačního mixu a firemní komunikace
6. Návrh optimálního využití nástrojů komunikačního mixu a doporučení s ohledem na pozitivní image vybrané firmy

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**DAHLEN, M., F. LANGE and T. SMITH. Marketing communications: a brand narrative approach. 1st ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2010.**

**ISBN 978-0-470-31992-5.**

**LAMB, C. W., J. F. HAIR and C. MCDANIEL. MKTG 7. 7th ed. Ohio: South-Western: Cengage Learning, 2013. ISBN 978-1-285-09186-0.**

**PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ. Moderní marketingová komunikace. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.**

**SVOBODA, V. Public relations moderně a účinně. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2866-7.**

**VYSEKALOVÁ, J. a J. MIKEŠ. Image a firemní identita. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.**

**ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.**

**Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz).**

Vedoucí diplomové práce:

**Ing. Zuzana Švandová, Ph.D.**

Katedra marketingu a obchodu

Konzultant diplomové práce:

**Ing. Martin Čadan**

ARGO-HYTOS s.r.o. vedoucí produktového managementu

Datum zadání diplomové práce:

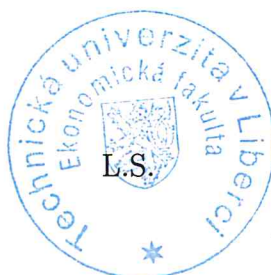
**31. října 2014**

Termín odevzdání diplomové práce:

**7. května 2015**



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan



doc. Ing. Jozefína Šimová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2014



## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

## **Anotace**

Cílem diplomové práce je navržení strategického směru marketingové komunikace s ohledem na formování pozitivní image na základě opatření tvorby firemní identity vybrané firmy. První část popisuje vymezení marketingové komunikace vzhledem k marketingu a její specifika na průmyslových trzích, teoretická východiska firemní identity, jejích složek a vysvětluje vliv společenské zodpovědnosti firem na tvorbu jejich image. Na samém počátku praktické části je provedena SWOT analýza firmy, následuje popis současných nástrojů komunikačního mixu a firemní identity s doposud provedenými aktivitami společensky zodpovědné firmy včetně vyhodnocení dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců. Hlavním přínosem diplomové práce je identifikace absentujících nástrojů komunikačního mixu, konceptu firemní identity společensky zodpovědné firmy a jejich následná deklarace s doporučeným způsobem implementace do podnikových procesů s ohledem na žádoucí firemní image.

## **Klíčová slova**

B-to-B, CSR, direct mail, etický kodex, firemní hodnoty, firemní identita, komunikační mix, poslání, vize.

## **Annotation**

### **Communication Strategy of a Selected Company**

The aim of this thesis is to propose a strategic direction of marketing communication with regard to the formation of a positive image on the grounds of creating a corporate identity for the selected company. The first part describes the definition of marketing communication in relation to marketing and its specifics in industrial markets, theoretical principles of corporate identity, its components, and explains the impact of corporate social responsibility on the creation of their image. At the very beginning of the practical a SWOT analysis of the company is done, followed by a description of the current instruments of promotional mix and corporate identity with the activities carried out thus far by a socially responsible company, including the evaluation of a questionnaire survey of employee satisfaction. The main contribution of this thesis is to identify missing instruments of promotional mix, the concept of corporate identity of corporate social responsibility and their subsequent declaration along with the recommended method for implementation of business processes with respect to the desired corporate image.

### **Key Words**

B-to-B, CSR, direct mail, code of ethics, corporate values, corporate identity, promotion mix, mission, vision.

## **Poděkování**

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Zuzaně Švandové, Ph.D., za její poskytnutý čas, rady a připomínky při zpracování závěrečné práce. Rovněž bych ráda poděkovala Ing. Martinu Čadanovi za informace o firmě ARGO-HYTOS s.r.o., které se staly podkladem praktické části. Velký dík také patří celé mé rodině za trpělivost a podporu při psaní této diplomové práce.

## Obsah

<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>11</b>
<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>12</b>
<b>Seznam zkratk.....</b>	<b>13</b>
<b>Úvod .....</b>	<b>15</b>
<b>1. Marketingová komunikace a marketing .....</b>	<b>17</b>
1.1 Integrovaná marketingová komunikace.....	18
1.2 Cíle marketingové komunikace .....	20
1.3 Komunikační strategie .....	22
1.4 Komunikační mix .....	23
1.4.1 Komunikační mix na internetu .....	30
1.5 Specifika mezifiremního marketingu .....	31
1.5.1 Komunikační mix na průmyslovém trhu .....	32
<b>2. Firemní komunikace jako součást firemní identity.....</b>	<b>34</b>
2.1 Firemní identita.....	34
2.2 Firemní design .....	35
2.3 Firemní kultura.....	37
2.4 Firemní komunikace .....	38
2.5 Vliv společenské odpovědnosti firem na tvorbu image firmy .....	40
<b>3. Charakteristika firmy .....</b>	<b>43</b>
3.1 Marketing ARGO-HYTOS.....	43
3.2 SWOT analýza.....	46
<b>4. Popis současného firemního designu a firemní kultury .....</b>	<b>50</b>
4.1 Firemní design .....	50
4.2 Firemní kultura a interní aktivity CSR.....	52
4.2.1 Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců jako interní nástroj CSR ....	55
<b>5. Analýza současného komunikačního mixu a vnitřní firemní komunikace .....</b>	<b>59</b>
5.1 Osobní prodej.....	59
5.2 Podpora prodeje .....	60
5.3 Reklama .....	61
5.4 Public relations a veřejně komunikované aktivity CSR .....	63

5.4.1	Vnitřní firemní komunikace .....	65
5.5	Přímý marketing .....	68
<b>6.</b>	<b>Souhrnná doporučení marketingové komunikace s ohledem na pozitivní image vybrané firmy.....</b>	<b>69</b>
6.1	Firemní poslání, vize a hodnoty firmy .....	69
6.2	Návrh nové tiskové reklamy, implementace direct mailu .....	71
6.3	Využití nástrojů CSR jako součást firemní komunikace, kultury.....	73
6.3.1	Etický kodex .....	74
6.3.2	Pravidla komunikace se sdělovacími prostředky.....	77
6.3.3	Sponzoring, dárcovství, tvorba matchingového fondu.....	78
6.3.4	Implementace základních standardů chování ve firmě.....	81
	<b>Závěr.....</b>	<b>83</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>86</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>88</b>

## Seznam obrázků

Obr. 1: Postavení komunikace v rámci marketingového mixu .....	17
Obr. 2: Integrovaná marketingová komunikace .....	19
Obr. 3: Plánování marketingové komunikace .....	22
Obr. 4: Struktura Corporate Identity .....	34
Obr. 5: Logo součástí značky .....	36
Obr. 6: Cílové skupiny firemní komunikace .....	40
Obr. 7: Cílové tržní segmenty ARGO-HYTOS dle geografie .....	44
Obr. 8: Rozdělení výrobního portfolia ARGO-HYTOS dle požadavků trhu .....	44
Obr. 9: Výběr cílového segmentu ARGO-HYTOS.....	45
Obr. 10: Cílové segmenty ARGO-HYTOS dle oboru podnikání.....	45
Obr. 11: Logo ARGO-HYTOS vzniklé fúzí podniků ARGO a HYTOS.....	50
Obr. 12: Firemní design ARGO-HYTOS.....	51
Obr. 13: Budova a výrobní hala ARGO-HYTOS s.r.o.....	52
Obr. 14: Volkswagen Marathon Praha, 12. května 2013.....	53
Obr. 15: Hokejisté ARGO-HYTOS s.r.o.....	53
Obr. 16: Výstava obrázků z výtvarné soutěže ARGO-HYTOS s.r.o. ....	54
Obr. 17: Kantýna společnosti ARGO-HYTOS s.r.o. ....	55
Obr. 18: Účast v anketě ARGO-HYTOS s.r.o. dle pracovního zařazení .....	56
Obr. 19: Účast v anketě ARGO-HYTOS s.r.o. dle oddělení.....	57
Obr. 20: Šest nejlépe a nejhůře ohodnocených otázek ankety ARGO-HYTOS s.r.o.....	58
Obr. 21: Celkový profil čtyř hodnocených oblastí ankety ARGO-HYTOS s.r.o.....	58
Obr. 22: Produktová reklama ARGO-HYTOS.....	62
Obr. 23: Sponzoring ARGO-HYTOS s.r.o. projektu „Sociální automobil“ .....	64
Obr. 24: Sponzoring ARGO-HYTOS s.r.o. hudebně-divadelního představení .....	64
Obr. 25: Nový design výrobní reklamy ARGO-HYTOS .....	72



## **Seznam tabulek**

Tab. 1: Odlišnosti mezi klasickou a marketingovou komunikací .....	20
Tab. 2: Nástroje komunikačního mixu .....	23
Tab. 3: ARGO-HYTOS na mezinárodních strojírenských veletrzích 2014.....	61

## Seznam zkratek

AH CZ	ARGO-HYTOS s.r.o., Česká republika
B-to-B	průmyslový trh ( <i>Business to Business</i> )
CSR	společenská zodpovědnost firmy ( <i>Corporate Social Responsibility</i> )
4C	marketingový mix z pohledu zákazníka ( <i>Customer Value, Customer Costs, Convenience, Communications</i> )
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie ( <i>European Union</i> )
FSP	holding Fluid Systems Partners, Switzerland
GmbH	společnost s ručením omezeným ( <i>Gesellschaft mit beschränkter Haftung</i> )
HR	lidské zdroje ( <i>human resources</i> )
IT	informační technologie ( <i>information technology</i> )
mgmt	řízení ( <i>management</i> )
MSV	Mezinárodní strojírenský veletrh
OEM	originální výrobce zařízení ( <i>Original Equipment Manufacturer</i> )
o.s.	občanské sdružení
OSN	Organizace spojených národů
4P	marketingový mix z pohledu výrobce ( <i>Product – Price – Place - Promotion</i> )
PPC	placené odkazy ( <i>Pay per Click</i> )
PR	vztahy s veřejností ( <i>Public Relations</i> )
QR	kódy rychlé reakce ( <i>Quick Response Code</i> )
SEO	optimalizace webových stránek pro vyhledavače ( <i>Search Engine Optimization</i> )
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SST	Svaz strojírenské technologie
STP	segmentace, zacílení, positioning ( <i>Segmenting, Targeting, Positioning</i> )

SWOT	silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby ( <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> )
THP	technicko-hospodářský pracovník
TUL	Technická univerzita v Liberci

## Úvod

Tématem diplomové práce je „Komunikační strategie vybrané firmy.“ V době globalizace a silících konkurenčních tlaků na světových trzích je marketingová komunikace firem a organizací nezbytností. Marketingová podnikatelská koncepce se však stává nedostačující a je nutné ji doplnit o další aspekty a světové trendy v obchodování. V popředí i nadále zůstává zákazník a jeho potřeby, je ale nutné současnou komunikační strategii podniku podmínit i celospolečenskými zájmy. Vznik nové marketingové koncepce nazývané jako etický marketing, v některých zdrojích jako sociální marketing, se stává dalším důležitým milníkem v historickém vývoji marketingu. Společensky zodpovědná firma bere do úvahy vlastní zisk, klade důraz na uspokojení přání zákazníka a snaží se přitom postupovat také v souladu s etickými, sociálními a environmentálními zájmy veřejnosti. Pečlivě vytvořená a naimplementovaná koncepce společensky zodpovědné firmy může být zdrojem konkurenční výhody a nástrojem pro budování pozitivní image společnosti.

Cílem diplomové práce je nejprve zanalyzovat současný stav firemního designu a firemní kultury spolu s výčtem interních společensky zodpovědných aktivit, které již firma realizuje. Pro vytvoření komplexního obrazu firemní identity je třeba dále popsat firemní komunikaci a jednotlivé nástroje marketingové komunikace s uvedením veřejně komunikovaných aktivit v zájmu společnosti. **Přínosem diplomové práce by měla být zjištění konkrétních absentujících nástrojů marketingové komunikace a konceptu firemní identity společensky zodpovědného podniku. Dále jejich následná formulace spolu s doporučeným způsobem implementace do podnikových procesů s ohledem na posílení image společnosti.**

Diplomová práce je rozdělena do šesti kapitol, které na sebe navazují. První kapitola v širokém rámci popisuje úlohu a cíle integrované marketingové komunikace, plánování komunikační strategie, jednotlivé nástroje komunikačního mixu. Dále vymezuje specifika mezifiremního marketingu a zastoupení jednotlivých komunikačních nástrojů na průmyslových trzích. Druhá kapitola obsahuje teoretická východiska firemní komunikace, designu a kultury jako základních stavebních prvků firemní identity, které pomáhají vytvářet požadovanou image společnosti. Rešeršní část uzavírá vymezení koncepce

společensky zodpovědné firmy, jako nástroje prostupujícího firemní kulturou a komunikací a jejího dopadu na image společnosti.

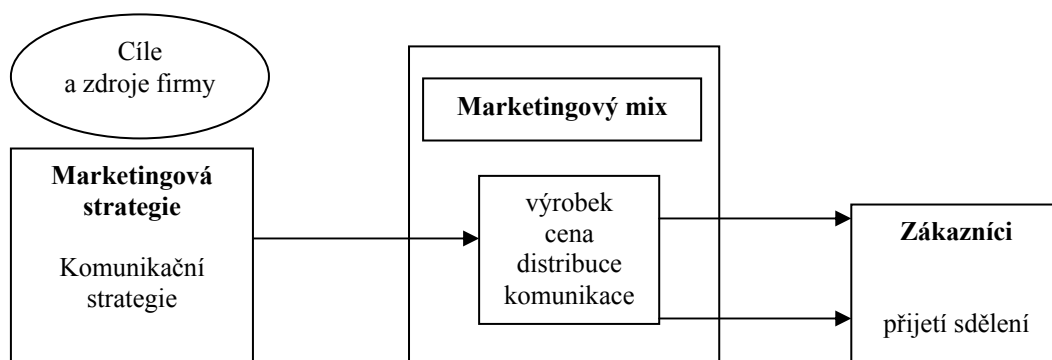
Praktická část diplomové práce plynule navazuje na teoretické poznatky a je uvedena třetí kapitolou, která je věnována stručnému představení vybrané firmy, jejím základním marketingovým charakteristikám a provedené SWOT analýze. Čtvrtá kapitola popisuje současný firemní design, kulturu a doposud provedené interní aktivity koncepce společensky zodpovědné firmy. Ta je doplněna o konkrétní nástroj v podobě dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců a jeho vyhodnocení. Pátá kapitola uzavírá firemní identitu vybrané firmy o analýzu vnitřní firemní komunikace a analýzu nástrojů komunikačního mixu včetně veřejně komunikovaných aktivit společensky zodpovědné firmy. Šestá kapitola generuje doporučení marketingové komunikace společensky zodpovědné firmy s ohledem na formování pozitivní image firmy. Tyto základní návrhy koncepce etického marketingu prostupují oblastí strategického řízení, dále firemní komunikací a kulturou. Na základě provedené SWOT analýzy a analýzy jednotlivých nástrojů komunikačního mixu dojde k identifikaci opomíjených nástrojů marketingové komunikace spolu s návrhem jejich implementace s ohledem na žádoucí image značky ARGO-HYTOS.

V závěru diplomové práce jsou sumarizovány poznatky z rešeršní a praktické části. Ty budou prezentovány vedení společnosti ARGO-HYTOS s.r.o., která poté rozhodne o rozsahu zavedení předložených doporučení v oblasti komunikačního mixu a návrhů koncepce společensky zodpovědné firmy do firemních procesů v průběhu roku 2015. Firma doposud nedisponuje žádnými situačními analýzami, analýzami nástrojů komunikačního mixu a prvků firemní identity s vybudovaným etickým konceptem pro posílení firemní image.

# 1. Marketingová komunikace a marketing

Marketingová komunikace zahrnující všechny složky komerční i nekomerční komunikace, představuje řízený proces informování, přesvědčování nebo ovlivňování různých cílových skupin. Jejím **hlavním cílem** je podpora marketingové strategie firmy, která umožňuje vést dialog se spotřebitelem, vklínit značku do mysli zákazníka, a tím tak dotvářet pozitivní image firmy. Zvyšuje tak hodnotu značky jako takové.<sup>1</sup>

Marketingová komunikace je součástí marketingového mixu (obr. 1) známého pod zkratkou **4P** (product = výrobek, price = cena, place = distribuce, promotion = podpora). Tento model je v současné době používán pouze pro vnitropodnikové rozhodování a je nahrazen modelem **4C** vycházejícím z pohledu zákazníka (označení customer value pro výrobek, customer costs pro cenu, convenience pro místo distribuce a communications pro podporu). Z důvodu zachování dvoukanálové komunikační cesty, kdy firma potřebuje znát zpětnou vazbu od zákazníka a v době moderních technologií se komunikace stává nezbytností. Logickým vyústěním je eliminace českého pojmu podpora pro anglické promotion a je nahrazen termínem komunikace.<sup>2</sup>



Obr. 1: Postavení komunikace v rámci marketingového mixu

Zdroj: vlastní dle ZAMAZALOVÁ, M., Marketing obchodní firmy, s. 186.

<sup>1</sup> KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 574. ISBN 978-80-247-1359-5.

<sup>2</sup> PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 16-17. ISBN 978-80-247-3622-8.

Existuje názor, že marketingová komunikace je nejviditelnějším nástrojem marketingového mixu, míněno v porovnání s produktem, cenou a distribucí. Platí, že jednotlivé nástroje komunikačního mixu by ale měly být vhodně integrované, na sebe synergicky působící, a především by se mělo jednat o interaktivní komunikační mix. Při tvorbě marketingového mixu a při rozhodování o vhodné skladbě marketingových nástrojů by měl být uplatněn princip synergie a interakce, kdy hovoříme o integrovaném marketingu. Tyto principy sladění a harmonizace se používají i pro koncipování jednotné marketingové komunikace neboli integrované marketingové komunikace, která je detailněji popsána v následující podkapitole 1.1.<sup>3</sup>

## 1.1 Integrovaná marketingová komunikace

Integrovaná marketingová komunikace je proces složený z analýzy, plánování, implementace a kontroly osobní a neosobní komunikace směřující k vybrané cílové skupině zákazníků.<sup>4</sup> Tento proces, který využívá současně většího počtu komunikačních nástrojů (obr. 2), vytváří synergický efekt mezi jednotlivými komunikačními nástroji, a v důsledku toho marketingová komunikace vytváří **konzistentní a důvěryhodný obraz** v mysli zákazníků.<sup>5</sup>

Integrovaná marketingová komunikace se nesoustředí na krátkodobé cíle, ale na **cíle dlouhodobé**, mezi které patří řízení vztahů se zákazníky v průběhu předprodejního, prodejního, spotřebního období včetně stádia po spotřebě.<sup>6</sup>

---

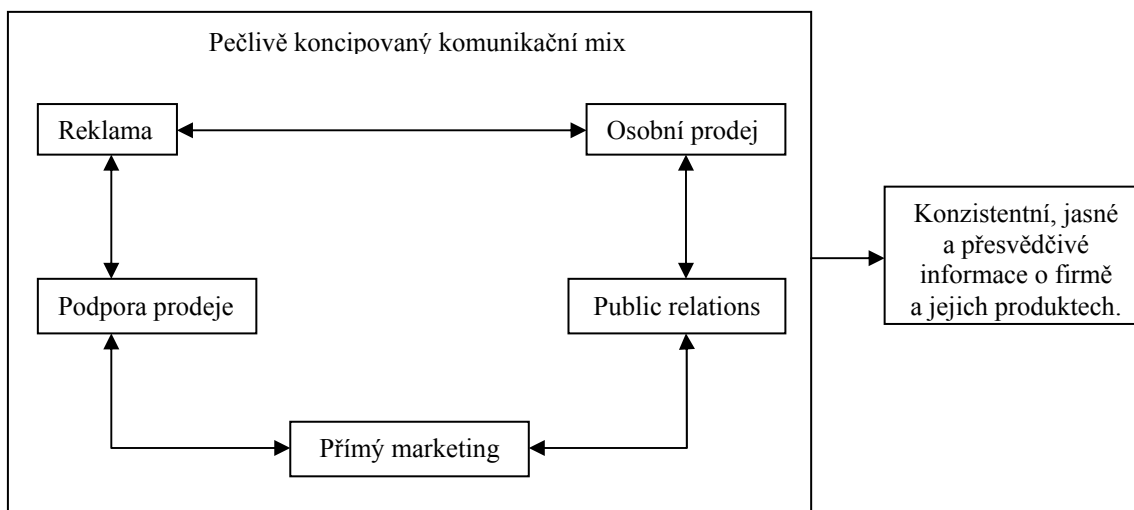
<sup>3</sup> PELSMACKER, P., M. GEUENS a J. BERGH. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 25-26. ISBN 80-247-0254-1.

<sup>4</sup> PICKTON, D. and A. BRODERICK. *Integrated marketing communications*. 2<sup>nd</sup> ed., Essex: Pearson Education, 2005, s. 26. ISBN 978-0-273-67645-4.

<sup>5</sup> PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ, ref. 2, s. 48.

<sup>6</sup> KOTLER, P. a G. ARMSTRONG. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 634. ISBN 80-247-0513-3.





Obr. 2: *Integrovaná marketingová komunikace*

Zdroj: vlastní dle KOTLER, P. a G. ARMSTRONG, Marketing, s.634.

Mezi jednoznačné **přednosti integrované marketingové komunikace** patří:<sup>7</sup>

- interaktivita neboli dialog s příjemcem zprávy,
- cílené oslovení jednotlivých cílových skupin,
- dosahování úspornosti a účinnosti v důsledku použití vhodné kombinace komunikačních nástrojů,
- jasný positioning značky vytvářející jednotný obraz značky v mysli těch, kterým je komunikace určena.

V následující tabulce 1 jsou popsány hlavní **rozdíly** mezi **klasickou** a **integrovanou komunikací**. Obecně řečeno integrovaná marketingová komunikace je více personifikována, je více zaměřena na zákazníka a díky synergii mezi použitými nástroji komunikace dochází k efektivnějšímu dosažení cílů v moderním marketingu. Zatímco klasická komunikace využívá masových médií, která předávají obecná sdělení s důrazem na prodej.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ, ref. 2, s. 49.

<sup>8</sup> PELSMACKER, P., M. GEUENS a J. BERGH, ref. 3, s. 31.

Tab. 1: Odlišnosti mezi klasickou a marketingovou komunikací

Klasická komunikace	Integrovaná komunikace
Masová komunikace	Selektivní komunikace.
Důraz na prodej	Důraz na budování trvalých vztahů
Jednostranná komunikace	Dvoustranná komunikace
Účinnost na základě opakování	Účinnost na základě konkrétních informací
Důraz na vlastnosti značky	Důraz na důvěru ve značku
Orientace na transakci	Orientace na vztahy
Informace vysílány, iniciativa na straně odesilatele	Informace na vyžádání, proaktivní příjemce
Ofenzíva	Defenzíva
Obtížnost prodeje	Prodej snadný
Změna postojů	Spokojenost
Přesvědčování	Informace jsou poskytovány

Zdroj: PELSMACKER, P., M. GEUENS a J. BERGH, Marketingová komunikace, s. 31.

Existence klíčových faktorů a trendů moderní doby způsobuje, že firma by měla volit stále více komunikačních nástrojů za účelem získání zákazníka, což potvrzuje nezbytnost komunikaci integrovat. Mezi tyto **klíčové faktory** patří:<sup>9</sup>

- globalizace, moderní technologie,
- potřeba posílení loajality zákazníka,
- vysoká cena médií a oslabení účinnosti masové reklamy,
- nutnost zvýšit účinnost a efektivnost komunikace,
- fragmentace a vyšší úroveň dovedností publika,
- nízká diferenciací značek,
- existence a vysoká účinnost zacílených komunikačních metod.

## 1.2 Cíle marketingové komunikace

Cíle dělíme na **strategické** a **taktické**, které vycházejí z cílů strategických. Strategické cíle bývají dlouhodobého charakteru, cíle taktické se zaměřují na krátkodobý horizont. Příkladem strategického cíle může být například vytváření či změna positioningu firmy.

<sup>9</sup> PELSMACKER, P., M. GEUENS a J. BERGH, ref. 3, s. 7.

Taktické cíle bývají lépe měřitelné a zaměřují se například na podporu spotřebitelských soutěží, výprodejů atd.<sup>10</sup>

Definování cílů marketingové komunikace patří mezi nejdůležitější manažerská rozhodování. Dle Příkrylové a Jahodové cíle marketingové komunikace vycházejí ze strategických marketingových cílů a jejich splnění vede k **upevnění kladné pověsti firmy**. Stanovení cílů závisí na charakteru cílové skupiny a na etapě životního cyklu výrobku či značky. Obecně uváděné **cíle marketingové komunikace** jsou:<sup>11</sup>

- **Poskytování informací** – jedná se o základní funkci, kdy cílem marketingové komunikace je informovat potenciální zákazníky, investory a širokou veřejnost o dostupnosti určitého výrobku, služby nebo o stavu firmy.
- **Nárůst poptávky** – cílem bývá vytvářet a stimulovat poptávku po výrobku či službě. Efektivní komunikace zaručí zvýšení poptávky a následně prodejního obratu bez vyžádání cenových redukcí.
- **Diferenciace** – znamená odlišení se od konkurence, předpokladem je dlouhodobá a konzistentní marketingová komunikace se zákazníky, která poukazuje na **unikátní** vlastnosti výrobku, služby nebo firmy jako takové. Důsledkem bývá vytvoření pozitivního postoje zákazníka ke značce, výrobku nebo službě.
- **Zdůraznění hodnoty a užítu produktu** – mnohdy znamená příležitost výrobce nastavit vysokou cenu produktu na nově vznikajícím a prozatím málo konkurenčním trhu. Výrobci se proto často zaměřují na skupinu zákazníků, kteří mají zájem vysoce specifický produkt. Poté přicházejí s nabídkou zacíleného produktu, u kterého poukazují na výhody a užitek plynoucí z jeho vlastnictví.
- **Stabilizace obratu** – vhodná marketingová komunikace dokáže eliminovat časté výkyvy obratu způsobené například sezónností, cykličností či nepravidelností poptávky. Pro výrobce je důležité předcházet nepravidelnostem poptávky, v jejichž důsledku rostou výrobní, skladovací a další náklady.

---

<sup>10</sup> ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 186. ISBN 978-80-247-2049-4.

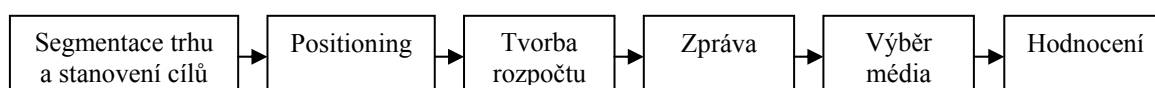
<sup>11</sup> PŘÍKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ, ref. 2, s. 40-41.

- **Budování značky** – marketingová komunikace vytváří osobnost značky, povědomí o značce a v neposlední řadě přispívá k budování jedinečných a pozitivních asociací v mysli zákazníka. Důsledkem pak bývá tvorba pozitivní image značky a dlouhodobých kladných vztahů se zákazníkem.
- **Budování firemní image** – jednotná a konzistentní komunikace firmy přispívá k posílení firemní image. Pozitivní firemní image významným způsobem ovlivňuje následná jednání a preference spotřebitelů. Ke komunikaci se užívají stejné symboly a klíčová slova spojená s firemní značkou.

### 1.3 Komunikační strategie

Pojem **strategie** znamená řízení určité činnosti firmy za účelem dosažení vytyčených cílů. Zamazalová uvádí, že výchozím prvkem tvorby strategie firmy je její **situační analýza**, vize a poslání. **Vize** firmy představuje obecný směr, motivátor a koordinátor úsilí lidí. **Poslání** blíže specifikuje smysl podnikání a odráží skutečnost, jak by chtěla být firma vnímána zákazníkem. Dokument definující firemní poslání v písemné podobě se nazývá **mise firmy**.<sup>12</sup>

Komunikační strategie vychází z firemní marketingové strategie a předchází výběru jednotlivých nástrojů komunikačního mixu. Volba vhodné formy marketingové komunikace je podmíněna procesem segmentace trhu, zacílením a positioningem firmy. Postup tvorby komunikačního plánu je znázorněn na obrázku 3.<sup>13</sup>



Obr. 3: Plánování marketingové komunikace

Zdroj: vlastní dle ZAMAZALOVÁ, M., Marketing obchodní firmy, s. 187.

<sup>12</sup> ZAMAZALOVÁ, M., ref. 10, s. 103-107.

<sup>13</sup> ZAMAZALOVÁ, M., ref. 10, s. 186-187.

## 1.4 Komunikační mix

Tato podkapitola stručně definuje základní nástroje marketingové komunikace a jejich hlavní cíle. Definice nástrojů komunikačního mixu je závislá na pojetí autorů. Pro účely tohoto textu použijeme základní rozdělení nástrojů komunikačního mixu: **reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej a direct marketing**.<sup>14</sup>

Lamb, Hair a McDaniel rozšiřují komunikační mix o sociální média, která jak uvádějí, mají dopad na širokou masu veřejnosti, dovedou aktivně zapojit zákazníky do komunikace a udržet jejich zájem o značku.<sup>15</sup> V rámci podkapitoly bude také pojednáváno o komunikačním mixu na internetu. V tabulce 2 dle Kotlera a Kellera je tradiční výčet nástrojů marketingové komunikace obohacen o události a zážitky.

Tab. 2: Nástroje komunikačního mixu

Reklama	Podpora prodeje	Události a zážitky	Public relations	Osobní prodej	Prímý marketing
Tisková a vysílaná reklama Filmy Brožury a propagační tiskoviny Plakáty, letáky Adresáře a katalogy Billboardy Poutače Reklama v místě prodeje Audiovizuální materiál Vkládaná reklama Symboly a loga	Výstavy a veletrhy Prémie a dárky Vzorky Soutěže Hry Loterie Slevy Výstavy a veletrhy Věrnostní programy Výkup na protiúčet Zábava Nízkoúrovňové úvěry	Sport Festivaly Zábava Příležitosti Umění Exkurze po firmě Pouliční aktivity Muzeum firmy	Balíčky pro novináře Projevy Semináře Výroční zprávy Charita Publikace Lobbing Identity media Časopis společnosti Vztahy s komunitou	Prezentace Prodejní schůzky Vzorky Stimulující programy Obchodní výstavy a veletrhy	E-maily Hlasová pošta Teleshopping Elektronické nakupování Telemarketing Zasílání pošty Katalogy

Zdroj: vlastní dle KOTLER, P. a K. L. KELLER, Marketing management, s. 575.

<sup>14</sup> ZAMAZALOVÁ, ref. 10, s. 190.

<sup>15</sup> LAMB, C. W., J. F. HAIR and C. MCDANIEL. *MKTG 7*. 7<sup>th</sup> ed. Ohio: South-Western: Cengage Learning, 2013, p. 260. ISBN 978-1-285-09186-0.

## Reklama

*„Reklamu definujeme jako jakoukoli placenou formu neosobní prezentace a propagace myšlenek, zboží nebo služeb identifikovaného sponzora prostřednictvím hromadných médií, jako jsou noviny, časopisy, televize či rádio.“<sup>16</sup>*

Reklamní sdělení z hlediska předmětu komunikace se dá rozdělit na reklamu **výrobkovou** a **institucionální** (též korporátní). Cílem produktové reklamy je komerční sdělení, které je zaměřeno na přednosti a výhody výrobku. Výsledkem by měla být **diferenciace výrobku** a vytvoření jeho jasné pozice v mysli spotřebitelů. Institucionální reklama je odrazem celkové strategie firmy, jejímž hlavním cílem je podpora a **budování pozitivní image** firmy, kladné přijetí firmy veřejností a vlastními zaměstnanci. Mezi nástroje institucionální reklamy řadíme například sponzoring a budování vztahů s veřejností. Institucionální reklama používá pro komunikaci například uveřejňování pozitivních výsledků firmy (tedy objektivní fakta) nebo symbolická fakta jako například důraz na péči o životní prostředí, na rozvoj zaměstnanců nebo na firemní tradice.<sup>17</sup> Institucionální reklama představuje širší pojem než firemní reklama. Firemní reklama většinou využívá pouze nevýrobkovou reklamu a zaměřuje se na zvyšování obrátu firmy, je blízká podnikovým public relations. Obecně řečeno hlavním reklamním **cílem** je **zvyšování obrátu**.<sup>18</sup>

Dle prvotního cíle reklamního sdělení v životním cyklu výrobku rozlišujeme následující **druhy reklamy**:<sup>19</sup>

- **informativní** reklama – cílem je informovat trh o nových a inovovaných výrobcích, o cenových změnách, o funkci výrobku, o nabízených službách, místech nákupu výrobku,

---

<sup>16</sup> KOTLER, P., aj. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 855. ISBN 978-80-247-1545-2.

<sup>17</sup> MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 170. ISBN 978-80-247-2986-2.

<sup>18</sup> PŘÍKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ, ref. 2, s. 68.

<sup>19</sup> MACHKOVÁ, H., ref. 17, s. 171.

- **přesvědčovací reklama** – cílem je zvýšit preference značky, přesvědčit spotřebitele k nákupu či řešit krizové situace obrannou reklamou,
- **připomínková reklama** – cílem je udržovat povědomost o výrobku, loajalitu zákazníků či připomenout spotřebiteli, že by mohl výrobek brzy potřebovat,
- **srovnávací reklama** – cílem je poukázat na výhody výrobku či služby oproti konkurenci.

## Podpora prodeje

Kotler definuje podporu prodeje jako: „*Soubor různých motivačních nástrojů, převážně krátkodobého charakteru, vytvářených pro stimulování rychlejších nebo větších nákupů určitých výrobků či služeb.*“<sup>20</sup>

Tato **neosobní** forma komunikace bývá často užívána ve spojitosti s reklamou. U spotřebních produktů ve vyspělých zemích výdaje na podporu prodeje převyšují výdaje na reklamu, a to z toho důvodu, že podpora prodeje jednoznačně definuje motiv koupě (reklama pouze nabízí možný důvod nákupu). Důležité je tedy sladění reklamních kampaní spolu s akcemi na podporu prodeje.<sup>21</sup>

Mezi **stimuly nástrojů podpory** prodeje řadíme: kupóny, vzorky, prémie, zvýhodněné ceny, účast na veletrzích a výstavách, ochutnávky, soutěže pro koncové spotřebitele, soutěže pro prodejce, nákupní rabaty atd. Podle cílové skupiny, na kterou jsou výše uvedené stimuly namířeny, lze definovat následující **typy podpory prodeje**:<sup>22</sup>

- **spotřební podpora prodeje** – je zaměřena na konečného spotřebitele, s cílem přesvědčit spotřebitele k nákupu nového výrobku nebo výrobku ve stádiu zralosti,
- **obchodní podpora prodeje** – je zaměřena na obchodníky, aby zalistovali výrobky do prodeje, aby výrobek náležitě propagovali a informovali o jeho vlastnostech,

---

<sup>20</sup> KOTLER, P. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, s. 590. ISBN 80-247-0016-6.

<sup>21</sup> MACHKOVÁ, H., ref. 17, s. 177.

<sup>22</sup> PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ, ref. 2, s. 88.



- **podpora prodeje obchodního personálu** – je zaměřena na prodejní personál, který má být motivován k vyšším prodejním výkonům.

Mezi hlavní **cíle** cenových i necenových **nástrojů podpory prodeje** řadíme okamžité a měřitelné zvýšení prodeje, budování zákaznické věrnosti, vytváření databáze zákazníků, zvýšení zájmu vlastních zaměstnanců, reagování na akci konkurence, udržení objemů prodeje a tržního podílu, vytvoření zájmu zákazníka o nové výrobky.<sup>23</sup>

## Public relations

Jednoznačná a komplexní definice public relations (vztahy s veřejností, dále jen **PR**) neexistuje, definice uvedené v odborné literatuře bývají velice rozmanitě pojaté. Z tohoto důvodu Svoboda předkládá definici, kde PR charakterizuje následovně: „*Public relations jsou sociálněkomunikační aktivitou. Jejím prostřednictvím organizace působí na vnitřní i vnější veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout tak mezi oběma vzájemného porozumění a důvěry. Public relations organizace se také uplatňují jako nástroj jejího managementu.*“<sup>24</sup>

PR neboli vztahy s veřejností se řadí mezi **nepřímou formu** komunikace, jejímž hlavním cílem je dlouhodobě vytvářet **pozitivní vztahy** veřejnosti k firmě, dlouhodobě působit a ovlivňovat názory veřejnosti, vytvářet firemní kulturu a firemní identitu<sup>25</sup>. Pojem veřejnost, na kterou PR působí, zahrnuje **interní veřejnost** (vlastní zaměstnance firmy, akcionáře, dodavatele, zákazníky) a **externí veřejnost** (média, učitelskou veřejnost, oborové asociace, statní správu, bankovní a finanční sektor).<sup>26</sup>

**Interní komunikace** neboli vnitrofiremní komunikace představuje komunikaci mezi akcionáři a managementem, mezi managementem a zaměstnanci a mezi zaměstnanci

---

<sup>23</sup> ZAMAZALOVÁ, ref. 10, s. 204.

<sup>24</sup> SVOBODA, V. *Public relations moderně a účinně*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 17. ISBN 978-80-247-2866-7.

<sup>25</sup> MACHKOVÁ, H., ref. 17, s. 179.

<sup>26</sup> PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ, ref. 2, s. 109.

samotnými. Způsob vnitřní firemní komunikace je ovlivněn charakterem výroby, organizační strukturou firmy, ale zejména **firemní vizí a firemní kulturou**. Oblast řízení lidských zdrojů vstupuje do vnitropodnikové komunikace.<sup>27</sup> Mezi nástroje **interní komunikace** patří firemní časopisy, firemní nástěnky, akce, eventy pro zaměstnance, team buildingy, školení atd.<sup>28</sup>

**Externí komunikace** je namířena na širokou veřejnost, a v důsledku toho se vyčlenily následující **typy externích PR**.<sup>29</sup>

- **korporátní (firemní) PR** – cílem je vytváření pozitivní image firmy a budování hodnoty značky prostřednictvím **firemní identity**,
- **produktové PR** – cílem je identifikace, rozpoznání produktu či značky zákazníkem,
- **finanční PR** – cílem je vytvořit důvěryhodný obraz o firmě v očích finanční veřejnosti,
- **jednotný vizuální styl publicistické činnosti** – východiskem tištěných, zvukových či filmových publikací je jednotný vizuální styl, který je nedílnou součástí **firemní identity**,
- **vztahy s místní komunitou** – neboli s komunitou v místě působení firmy,
- **vztahy s odbornou komunitou** – míněno v rámci daného odvětví,
- **komunikace s ostatními skupinami** – míněno s různými občanskými sdruženími atd.

Součástí PR je také **publicita**, která představuje **neplacenou formu** umístění zprávy v reklamních médiích. Dalšími nástroji PR jsou **event marketing**, **krizová komunikace**, **sponzoring**, **lobbying**, **komunikace s veřejnými institucemi**. Cílem všech těchto aktivit je **zvyšování firemní image společnosti**.<sup>30</sup> Zapojení firmy do **společensky zodpovědných aktivit** a jejich vliv na firemní image je blíže popsáno v podkapitole 2.5.

---

<sup>27</sup> PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ, ref. 2, s. 115.

<sup>28</sup> MACHKOVÁ, H., ref. 17, s. 179.

<sup>29</sup> PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ, ref. 2, s. 112-114.

<sup>30</sup> MACHKOVÁ, H., ref. 17, s. 179.

Spornou otázkou ovšem je **měření efektivnosti PR**. Důvodem je nemožnost oddělení účinků PR od ostatních vlivů vnějšího prostředí a ostatních nástrojů komunikačního (potažmo marketingové) mixu. Dalším problémem je, že PR je pouze jeden z mnoha faktorů ovlivňující a kompletující složitý obraz firemní image.<sup>31</sup>

## **Osobní prodej**

*„Osobní prodej může být definován jako dvoustranná komunikace tváří v tvář, jejímž obsahem je poskytování informací, přesvědčování, udržování či budování dlouhodobých vztahů nebo přesvědčení určitých osob – příslušníků specifické části veřejnosti.“<sup>32</sup>*

Jako každý nástroj komunikačního mixu, tak i osobní prodej má své výhody a nevýhody. Mezi jednoznačné **výhody** patří interaktivnost, možnost přizpůsobení sdělení při osobním styku momentální situaci a možnost zohlednění individuálních potřeb zákazníka. Mezi **problémy** osobního prodeje řadíme omezený dosah, zhoršenou kontrolu nad obsahem předávaného sdělení prodejcem. Prodávající může být v přímém kontaktu s kupujícím na průmyslových trzích, při prodejích do distribuční sítě (maloobchod, velkoobchod, obchodní řetězec) a na spotřebních trzích.<sup>33</sup>

Dle Zamazalové použití osobního prodeje závisí především na typu maloobchodu, na sortimentu, na výši ceny a typu zákazníků. Používá tedy u kvalitních výrobků s vysokou úrovní služeb.<sup>34</sup> Machková uvádí, že osobní prodej je využíván především **v mezifiremních obchodech**. Taktéž uvádí jednu z nevýhod osobního prodeje, kterou představují vysoké náklady na osobní komunikaci, oproti neosobním formám komunikace.<sup>35</sup>

---

<sup>31</sup> PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ, ref. 2, s. 124.

<sup>32</sup> PELSMACKER, P., M. GEUENS a J. BERGH, ref. 3, s. 463.

<sup>33</sup> PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ, ref. 2, s. 125.

<sup>34</sup> ZAMAZALOVÁ, ref. 10, s. 205.

<sup>35</sup> MACHKOVÁ, H., ref. 17, s. 180.

## Direct marketing

Kotler charakterizuje direct marketing neboli přímý marketing jako: „*Interaktivní systém, který používá jednoho nebo více médií k dosažení měřitelné odezvy zákazníků nebo uskutečnění transakcí z jakéhokoliv místa.*“<sup>36</sup> Přikrylová a Jahodová uvádí, že **cílem této adresné, přímé komunikace je získat okamžitou odezvu a budovat dlouhodobé vazby se zákazníky**. V praxi se můžeme setkat také s pojmem one to one marketing či marketing šitý na míru. Tento nástroj komunikace není vhodný pro masovou komunikaci. Jeho jednoznačnou výhodou je přesné zacílení na individuálně vybrané zákazníky. Právě z tohoto důvodu přímý marketing již nepoužívají pouze firmy nabízející zásilkové služby, ale už i finanční instituce, prodejci zboží či samotní výrobci přistoupili k tomuto nástroji komunikačního mixu. Dalším případem, pro který je tento nástroj komunikace zcela nevhodný, je výrobek s nízkou jednotkovou cenou, zde hrozí, že náklady na distribuci mohou přesáhnout samotný nákup. Pro definici nástrojů marketingové komunikace užívají **členění podle Evropské federace přímého a interaktivního marketingu**. Ta člení přímý marketing do následujících částí:<sup>37</sup>

- **Direct mail** – jedná se o zásilku v písemné podobě, která může mít charakter adresné (personalizovaný dopis) či neadresné komunikace (letáky do schránek) nebo se může jednat o katalogy výrobků a služeb.
- **Telemarketing** – jedná se o telefonickou komunikaci, kdy iniciativa vychází ze strany firem (aktivní telemarketing) či ze strany zákazníka (pasivní telemarketing).
- **Reklama s přímou odezvou** – jedná se o užití televize, rozhlasu pro komunikaci se spotřebitelem s cílem o získání jejich přímé reakce. Jedná se například o speciální telefonní čísla či webové stránky, prostřednictvím kterých může příjemce sdělení okamžitě zareagovat.
- **On-line marketing** – jedná se o komunikaci prostřednictvím mobilního telefonu či internetu. K základním nástrojům přímého marketingu na internetu patří webové stránky, vyžádaný e-mail, newslettery a virální marketing.

---

<sup>36</sup> KOTLER, P., ref. 16, s. 559.

<sup>37</sup> PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ, ref. 2, s. 94-97.

### 1.4.1 Komunikační mix na internetu

Machková řadí internet mezi nejmladší, ale nejrychleji se rozvíjející komunikační médium. **Výhodou** komunikace na internetu je její **interaktivnost**, **flexibilita**, **přesné zacílení**, **nepřetržitost sdělení** a **měřitelnost reakce** uživatelů. Jedná se tedy o přímou komunikaci s okamžitou zpětnou vazbou.

Základním nástrojem komunikace na internetu jsou firemní webové stránky. Klíčovým faktorem se stává viditelná pozice firemních webových stránek po zadání klíčového slova uživatelem do internetových vyhledávačů. Mezi nejznámější patří Google, Yahoo a na tuzemském trhu Seznam. Cílem je, aby odkaz s firemními webovými stránkami se umístil ve výsledcích vyhledávání na předních místech první strany. Toto je podstatou **search engine marketingu**. Pro lepší pozici odkazu webových stránek lze použít **placené odkazy** (pay per click, dále jen **PPC**), kdy vyhledávače přichází s nabídkou placené reklamy za klik na firemní odkaz, nikoli za pouhé zobrazení inzerce. Druhou možností je **optimalizace webových stránek pro vyhledávače** (search engine optimization, dále jen **SEO**), která je poměrně složitá, ale efektivní. Představuje úpravu obsahu firemních webových stránek takovým způsobem, aby po zadání klíčového slova či fráze uživatelem, vyhledávač vyhodnotil webové stránky nejrelevantněji a nejkvalitněji vzhledem k hledanému klíčovému slovu.<sup>38</sup>

**Pro podporu prodeje** a zvýšení výkonového efektu jsou obvykle používány **SEO**, **PPC** reklamy, **on-line spotřebitelské soutěže**, **e-mail marketing** a **affiliate marketing** (představující spolupráci prodejce výrobků s partnerskými webovými stránkami, jejichž provozovatel, na základě uveřejnění inzerce výrobce a následné zrealizované koupě zákazníkem u výrobce, obdrží od výrobce provizi).<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> MACHKOVÁ, H., ref. 17, s. 181-182.

<sup>39</sup> PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ, ref. 2, s. 224-249.

## 1.5 Specifika mezifiremního marketingu <sup>40</sup>

Pelsmacker, Geuens a Bergh uvádí: „Marketing mezi podniky lze definovat jako všechny činnosti, které jsou zaměřeny na marketing produktů pro organizace (podnikatelské, vládní, distribuční), s cílem jejich opakovaného nákupu nebo užití k výrobě spotřebních produktů, produktů pro další výrobu nebo pro usnadnění podnikatelských činností.“<sup>41</sup>

Odlišnosti mezifiremního marketingu od spotřebitelského jsou spojeny s trhem, cílovou skupinou, produktem, cenou, distribucí a kombinací nástrojů komunikačního mixu. Průmyslový **trh**, který je poměrně malý a homogenní, se neobejde bez **tržní segmentace** podle průmyslového odvětví, typu konečného zákazníka, stupně technologie, způsobu rozhodování manažerů. Nediferencovaný marketing se v podmínkách průmyslového trhu nedá použít. Poptávka na průmyslových trzích po průmyslových výrobcích je odvozena od poptávky na konečných spotřebitelských trzích. Inovace na podnikatelském trhu jsou taženy moderními technologiemi a výzkumem.

**Cílovou skupinu** pro mezifiremní marketing tedy tvoří distributoři, uživatelé, producenti výrobního zařízení, vládní organizace a soukromé neziskové organizace. Zákazník je tedy poměrně dobře identifikovatelný a marketingový proces je silně individualizovaný. Typické pro mezifiremní obchod je vysoká **odbornost prodávajícího**, ale i **kupujícího**. Kupující firma často vytváří rozhodovací skupiny, které jsou složené z osob s různými funkčními odpovědnostmi (především v případech nové či částečně modifikované koupě).

Odlišnosti průmyslového a spotřebního trhu spojené s marketingovým mixem představují **odlišnosti produktu, jeho ceny a způsobu distribuce**. Průmyslové výrobky mají kratší životní cyklus (dáno technologickým vývojem) a jsou v porovnání se spotřebním zbožím unikátní, složité a sofistikované. Jsou vyráběny na zakázku, kdy na základě individuálního vztahu prodejce s obchodním partnerem se budují dlouholeté obchodní vztahy. Firmy sice disponují oficiální ceníky, ale běžnou praxí mezifiremního obchodu je stanovení ceny na

---

<sup>40</sup> PELSMACKER, P., M. GEUENS a J. BERGH, ref. 3, s. 521-528.

<sup>41</sup> PELSMACKER, P., M. GEUENS a J. BERGH, ref. 3, s. 521.

základě konkurenční nabídky. Cena bývá výsledkem vyjednávání s použitím různých obchodních rabatů. Distribuční cesta je přímá a krátká s hlavním důrazem na spolehlivost dodávek.

### 1.5.1 Komunikační mix na průmyslovém trhu

Samotnému plánování komunikace, tedy výběru komunikačních cílů a nástrojů marketingové komunikace, by měla předcházet identifikace cílové skupiny a té realizace situační analýzy. Významnou součástí situační analýzy je SWOT analýza firmy (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, dále jen **SWOT**), která analyzuje slabé a silné stránky firmy, příležitosti a hrozby na trhu. Prostřednictvím procesu STP (Segmenting, Targeting, Positioning, dále jen **STP**) je prováděna segmentace neboli rozdělení trhu na uvnitř homogenní a vně heterogenní celky, poté je vybrán cílový segment a proces je završen positioningem.<sup>42</sup>

**Segmentační kritéria a identifikace cílové skupiny** na průmyslovém trhu již byla popsána ve výše uvedené kapitole 1.5. Zbývá tedy vysvětlit pojem **positioning**, který Machková definuje jako stanovení konceptu značky a její firemní image, tak aby zaujala stanovenou pozici v myslích zákazníků, a aby odlišila značku od konkurence. Zohledňuje se charakter výrobku, očekávání zákazníků a konkurence firmy. Na průmyslových trzích v mezinárodním měřítku firmy přistupují k tzv. **high-tech positioningu**. Jednoznačnou výhodou této strategie jsou úspory z rozsahu a možnost využití jednotné globální strategie (to umožňuje povaha průmyslových výrobků, které jsou na vysoké technologické úrovni).<sup>43</sup>

Přikrylová a Jahodová uvádí, že **skladba nástrojů** marketingové komunikace na průmyslových trzích je odlišná od trhů spotřebních. Kontakt prodejce se zákazníkem bývá silně personalizován v důsledku prodeje složitého výrobku poměrně malému cílovému segmentu za vysoké ceny přímou distribuční cestou. **Osobní prodej** je tedy nejpoužívanější nástrojem průmyslového marketingu. Uzavřený kontrakt závisí na

---

<sup>42</sup> PELSMACKER, P., M. GEUENS a J. BERGH, ref. 3, s. 127.

<sup>43</sup> MACHKOVÁ, H., ref. 17, s. 98-99.



odborných a komunikačních schopnostech prodejce, na jeho schopnostech správně identifikovat a ovlivňovat rozhodovatele nebo celé rozhodovací slupiny u zákazníka.

Dalším v pořadí druhým nejužívanějším nástrojem je **podpora prodeje**, kde nosnou část tvoří katalogy, **veletrhy a výstavy**, dárkové předměty, vzorky a rabaty. **Cílem veletrhů** bývá posílení image společnosti, poskytnutí informací o nových výrobcích a vyvolání zájmu a přání současných i potencionálních zákazníků. Druhotným cílem je pak uzavření obchodu, které je odloženo na dobu po veletrhu. Po konání veletrhu je nutné **zhodnotit přínosy** v podobě získání nových zákazníků, poznání konkurence, posílení vztahu se stávajícími zákazníky, možnosti prezentovat a demonstrovat nové výrobky či zařízení. Pro navázání obchodní spolupráce je nutností poděkování návštěvníkům expozice a telefonický kontakt prodejce.

V případě **přímého marketingu** se při mezifirmní komunikaci používá **direct mail** s přiloženou zpětní odpovědní kartou, aktivní či pasivní telemarketing, on-line marketing využívající webové stránky, e-maily, on-line katalogy a všechny ostatní komunikační aktivity spojené s internetem a moderními komunikačními technologiemi. Přímý marketing je vhodnou alternativou finančně nákladného osobního prodeje, na druhou stranu je však nákladnější než reklama.

Posledními nástroji jsou **PR a reklama**. PR aktivity spolu s firemní reklamou mají přinášet dlouhodobé výsledky v podobě **zvyšování image** firmy. Na průmyslových trzích nelze oddělit PR aktivity od reklamy, protože zde funguje synergický efekt. Navíc reklama na průmyslových trzích není tak finančně náročná jako na trzích spotřebních. Jisté **odlišnosti PR** jsou ale nevyvratitelné: využívá nezávislá média a působí důvěryhodněji než reklama, publicitu nelze dostatečně řídit, je méně finančně náročná a má dlouhodobě vytvářet příznivé postoje a dobrou pověst firmy. Cílem produktové reklamy je vyvolání krátkodobého nákupního chování určitých produktu. Naproti tomu firemní reklama má dlouhodobě zvyšovat povědomí o značce a budovat pozitivní image firmy prostřednictvím strategie značky.<sup>44</sup>

---

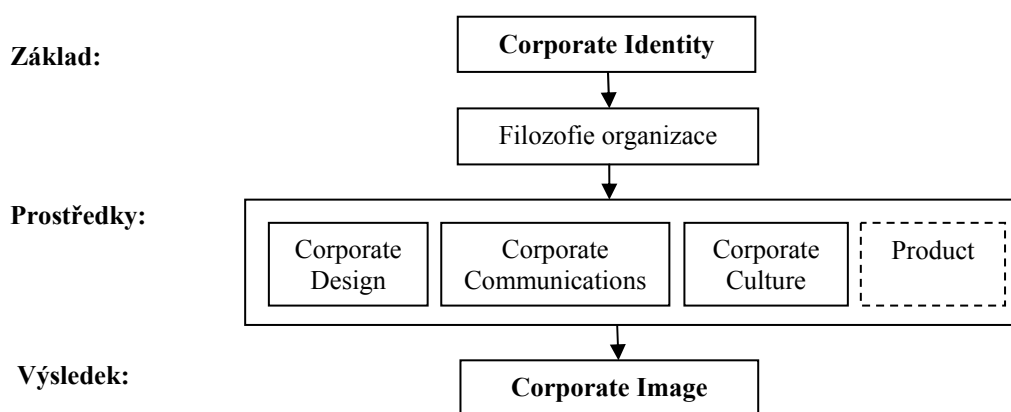
<sup>44</sup> PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ, ref. 2, s. 166-185.

## 2. Firemní komunikace jako součást firemní identity

Tato kapitola je věnována stručné definici firemní identity a vymezení jejích jednotlivých složek tzn. firemní designu, firemní kultury a firemní komunikace. Pro účely tohoto textu se produktem firmy tvořící obsah zmiňovaných složek firemní identity, nebudeme dále zabývat, protože produkt je samostatně řešen jako nástroj marketingového mixu a o zvláštlostech výrobku na průmyslovém trhu již bylo pojednáváno v podkapitole 1.5. Kapitola se dále zabývá společenskou odpovědností firem prostupující firemní komunikací a kulturou a jejím vlivem na image firmy.

### 2.1 Firemní identita

Firemní identita je soubor vzájemně ovlivňujících se prvků, které působí uvnitř i vně společnosti, a které společně **vytváří** požadovaný **obraz společnosti**. Firemní identita podle Svobody je koncipována jako „*formování dlouhodobější vize s trvalejší jistotou v daných proměnlivých podmínkách.*“<sup>45</sup> Dále dodává, že prostřednictvím nástrojů firemní identity, lze tuto vizi realizovat za předpokladu naplánovaného a jednotného vystupování organizace na veřejnosti.



Obr. 4: Struktura Corporate Identity

Zdroj: vlastní dle SVOBODA, V., Public relations moderně a účinně, s. 30.

<sup>45</sup> SVOBODA, V., ref. 24, s. 16.

**Nástroje firemní identity** (obr. 4) jsou **firemní design** (Corporate Design), **firemní kultura** (Corporate Culture), **firemní komunikace** (Corporate Communication). Tyto tři základní nástroje firemní identity jsou v podání Svobody doplněny o produkty organizace, které rozšiřují a vytvářejí jednotný obsah **image firmy**.<sup>46</sup>

V praxi dochází často k záměně firemní identity za termín **firemní image** či za termín **firemní design**. Nutno ale říci, že firemní identita má širší strategičtější rámec. Podle Vysekalové a Mikeše představuje „*historii firmy, filozofii i vizi, lidi patřící k firmě i její etické hodnoty. Je definována různým způsobem, ale její podstata spočívá v komplexnosti obratu a je tvořena celou řadou nástrojů, které onu komplexnost a ucelenost vytvářejí.*“<sup>47</sup> Firemní design je tedy pouze součástí firemní identity. Firemní image je pouze odrazem firemní identity, vypovídá o tom, jak je firma vnímána veřejností. Hlavním cílem společnosti (jejího PR), jak uvádí Svoboda, je „*přízeň veřejného mínění, přičemž využívají všech možných informací o jeho působení ve skupinách veřejnosti. K tomu, aby PR ve veřejnosti uspěly, se subjekty snaží vytvářet o sobě pozitivní obraz, představu čili image.*“<sup>48</sup>

## 2.2 Firemní design

Firemní design může být někdy označován jako jednotný design nebo jako jednotný vizuální styl. Jedná se o plánované užití firemních **vizuálních entit**, které představují.<sup>49</sup>

- **logo, značku,**
- **rastr** – vytváří pravidla pro pozice textů a obrázků ve firemních tiskovinách,
- typ písma (**font**), typografie,
- firemní **barvy,**

---

<sup>46</sup> SVOBODA, V., ref. 24, s. 26.

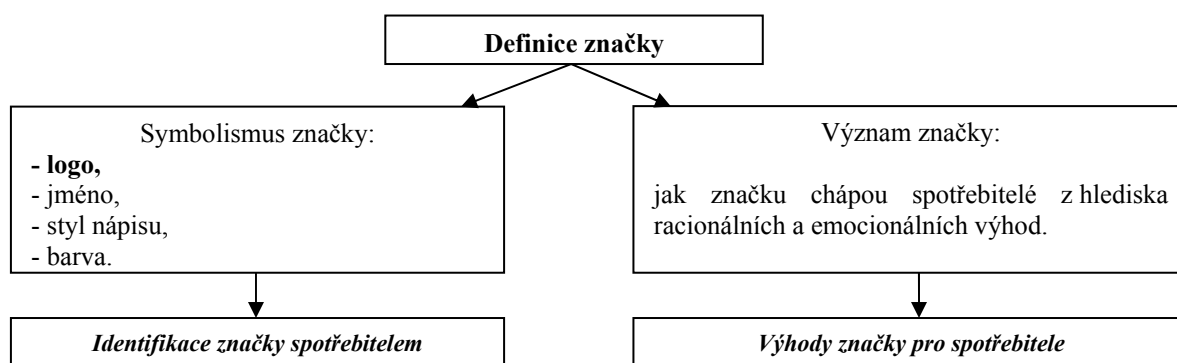
<sup>47</sup> VYSEKALOVÁ, J. a J. MIKEŠ. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 14. ISBN 978-80-247-2790-5.

<sup>48</sup> SVOBODA, V., ref. 24, s. 15.

<sup>49</sup> SVOBODA, V., ref. 24, s. 31-35.

- **design a architekturu** – firemní budovy, prostory, odívání, služební automobily, design a obal výrobků,
- **jiné prostředky** – představující samostatné aktivity typu firemních událostí, expozic, sponzoringu, všude tam, kde se používá branding v závislosti na typu akce.

Pro dodržování jednotného vizuálního stylu má organizace k dispozici **grafický manuál** obsahující **soubor grafických pravidel, layout firemních dokumentů** (firemní šablony, hlavičkové papíry, vizitky atd.), **logo** a jeho barevná provedení a užití, **specifikace** firemních **barev a fontů**. Grafický manuál podle Vysekalové a Mikeše představuje „komplexní zpracování pravidel a doporučení pro tištěnou i elektronickou vizuální prezentaci společnosti.“<sup>50</sup>



Obr. 5: Logo součástí značky

Zdroj: vlastní dle VYSEKALOVÁ, J. a J. MIKEŠ, Image a firemní identita, s. 49.

Hlavním **cílem** vybudování jednotného firemního designu je **odlišení** organizace **od konkurence** a její **snadná identifikace** právě pomocí těchto vizuálních prvků. Například logo společnosti by mělo být snadno zapamatovatelné, jednoduché a jedinečné. Kromě již zmíněné funkce identifikační má také funkci emocionální, racionální a informační. Všechny tyto funkce musí být v souladu s firemní identitou. **Logo** je symbolický prvek, který je **součástí značky** (obr. 5).<sup>51</sup>

Úspěšnost značky v očích cílové skupiny spočívá v propojení její funkční a emocionální stránky. Podstatou brandingu je přidání emočního významu k produktu či službě, v jehož

<sup>50</sup> VYSEKALOVÁ, J. a J. MIKEŠ, ref. 47, s. 41.

<sup>51</sup> VYSEKALOVÁ, J. a J. MIKEŠ, ref. 47, s. 49-51.

důsledku se cílová skupina ztotožní s výrobkem. Značka představuje přidanou hodnotu zákazníkovi, která stojí nad základní funkcí výrobku.<sup>52</sup>

## 2.3 Firemní kultura

Jedná se o souhrn přístupů a hodnot, které zaměstnanci firmy sdílí a po delší dobu udržují. Jak uvádí Svoboda, firemní kultura je rozdělena do pěti základních **oblastí**:<sup>53</sup>

- **zásady jednotného vedení a postupů,**
- **jednotné postupy užívané vzhledem k zaměstnancům** – systematické hodnotící pohovory, ověřování mezd, vzdělávací, sportovní a kulturní akce zaměstnanců,
- **jednotné postupy užívané vzhledem k zákazníkům** – přesně definované chování a způsoby jednání zaměstnance se zákazníky,
- **nařízení pro firemní odívání,**
- **jednotná architektura budov a firemních prostor.**

Wysekalová a Mikeš hovoří o firemní kultuře jako o „*zvyklostech a rituálech využívaných ve firmě i o hodnotách, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech pracovníků.*“<sup>54</sup> Uvádí 4 základními **prvky firemní kultury**:

- **symboly** – představují zkratky, slag atd., použití je svázáno výhradně se zaměstnanci,
- **hodnoty** – tvoří jádro firemní kultury, zaměstnanci společnosti by je měly respektovat, vypovídají o tom, co je správné a co je špatné,
- **rituály** – zahrnují formální i neformální projevy (meetingy, schůze, eventy, plánování, kontrolování atd.),
- **hrdinové** – často zakladatelé či majitelé společnosti, kteří mají být hodnotovým vzorem chování všem zaměstnancům firmy.

---

<sup>52</sup> DAHLEN, M., F. LANGE and T. SMITH. *Marketing communications: a brand narrative approach*. 1<sup>st</sup> ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2010, p. 195. ISBN 978-0-470-31992-5.

<sup>53</sup> SVOBODA, V., ref. 24, s. 42-45.

<sup>54</sup> VYSEKALOVÁ, J. a J. MIKEŠ, ref. 47, s. 67.

Vyspělá firemní kultura se stává **konkurenční výhodou** firmy. Zaměstnanci díky konkrétním pravidlům řízení života ve firmě se stávají výkonnějšími, motivovanější a loajálnějšími. Vysekalová a Mikeš poskytuje výčet **pravidel řízení firemního chování** v podobě **firemních řádů, směrnic** (pro pracovní oděv, pracovní dobu a délku přestávek, podpisový řád, zastupitelnost managementu atd.) a v neposlední řadě **etického kodexu**.<sup>55</sup>

## 2.4 Firemní komunikace<sup>56</sup>

Jedná se o souhrn metod a nástrojů komunikace užívaných uvnitř i vně společnosti. Organizace nahlíží na tento nástroj, který je součástí vypracované jednotné prezentace společnosti (tj. Corporate Identity), ze dvou pohledů. Prvním je komunikace směrem ven (tzv. **externí PR**) nebo směrem dovnitř (tzv. **interní PR**). Hlavním **cílem** efektivní firemní komunikace je vytvářet **pozitivní obraz firmy** v očích veřejnosti. Je tedy nutné identifikovat cílovou skupinu, vůči které je sdělení mířeno a také dopad sdělení. Svoboda popisuje firemní komunikaci jako „*transparentní způsob komunikace informací dovnitř a navenek*.“<sup>57</sup> Přesně definuje, co je **součástí jednotné firemní komunikace**:

- **Corporate Design** – vizuální entity, které organizace používá při komunikaci s cílovou skupinou,
- **Public Relations** – komunikační nástroj při sdělování informací veřejnosti,
- **veřejná vystoupení** – vedoucí pracovníci se osobně účastní eventů, seminářů, společenských událostí, kde svým projevem reprezentují jednotnou firemní komunikaci a tím působí na veřejnost,
- **propagace stanovisek** – iniciativa organizace se veřejně vyjadřovat ke společenským či politickým událostem,
- **Corporate Advertising** – koncept reklamy v médiích musí následovat jednotnou firemní komunikaci s cílovými skupinami a použití jednotného firemního designu,

---

<sup>55</sup> VYSEKALOVÁ, J. a J. MIKEŠ, ref. 47, s. 68-71.

<sup>56</sup> SVOBODA, V., ref. 24, s. 37-41.

<sup>57</sup> SVOBODA, V., ref. 24, s. 88.

- **Investor Relations** – jednotná firemní komunikace cílená na akcionáře firmy (výroční zpráva, valné hromady atd.),
- **Human Relations** – prezentace firmy za účelem získání nových zaměstnanců např. prostřednictvím pracovních inzercí,
- **Employee Relations** – interní komunikace se zaměstnanci prostřednictvím firemních časopisů, intranetu, interních sdělení atd.,
- **University Relations** – spolupráce organizace s vysokými školami, firma může poskytovat výukové materiály, vysílat své zástupce na přednášky, společnost se tak dostává do povědomí studentů a může tak získat mladé perspektivní pracovníky,
- **Government Relations** – součástí je lobbing, kde cílem je působení zástupců společnosti na státní správu či vládu ve věcech, které by společnosti mohly přinést nějaký užitek,
- **Minority Relations** – jednotná komunikace firmy s národnostními menšinami,
- **Industry Relations** – spolupráce společnosti s ostatními odvětvovými partnery, organizace se tak mohou stát členy svazů, asociací atd.

Aby firemní komunikace byla jednotná a efektivní, definuje následující **zásady**:

- firemní komunikace **jako nástroj vedení** – jednotná firemní komunikace musí být nastavena managementem společnosti a musí jí být také respektována a dodržována,
- nutnost **vypracování plánu jednotné komunikace** tzn. stanovení cílů a strategie,
- **identifikace cílové skupiny** pro firemní sdělení,
- **zpracování zásad** jednotné firemní komunikace **vhodnou formou** tak, aby byly k dispozici všem zaměstnancům firmy,
- **využití služeb profesionálních, nezávislých PR agentur**,
- **kontrolní mechanismus** – zavedení interních auditů firemní komunikace.

**Cílové skupiny**, se kterými firmy komunikují diferencovaným způsobem, aniž by byla ohrožena základní filozofie organizace, uvádí obr. 6.

**Obchod, hospodářství:**

zákazníci,  
dodavatelé,  
konkurence  
hospodářské komory a svazy.

**Kapitálový trh:**

investoři a majitelé  
banky, burzy.

**Široká veřejnost:**

obyvatelé okolí organizace,  
organizace v sousedství,  
obyvatelé státu, regionu.

<b>Organizace</b>
-------------------

**Politika a správa:**

státní a místní správa,  
institute a úřady,  
politické strany.

**Tvůrci mínění:**

média,  
občanské aktivity,  
zájmové organizace.

**Vnitřní veřejnost:**

zaměstnanci  
odbory  
orgány vedení.

*Obr. 6: Cílové skupiny firemní komunikace*

Zdroj: vlastní dle SVOBODA, V., Public relations moderně a účinně, s.37.

## 2.5 Vliv společenské odpovědnosti firem na tvorbu image firmy

Existují různé pohledy na to, jak firma může řídit a budovat svou firemní image. V literatuře jsou popsány faktory, které ovlivňují firemní image, ať už je to samotný **produkt** či služba, **cenová politika** firmy, volba **distribuce** výrobku, **marketingová komunikace** všech forem a v neposlední řadě dostupnost servisu. Klíčovým východiskem při budování pozitivního firemního image je **firemní identita** a především **vnitřní firemní komunikace** mezi zaměstnanci. Úroveň komunikace zaměstnanců s vnější veřejností vytváří postoj okolí k firmě. Dalším přístupem budování kladných představ, postojů a názorů k firmě může být systematická **tvorba firemních hodnot**, jejichž pochopení a sdílení napříč celou firmou omezí riziko rozšíření povědomí o negativních představách o firmě a tedy zamezí skutečnosti, aby byla firma negativně vnímána.<sup>58</sup> Nyní se již přibližujeme k současnému trendu, který působí na tvorbu pozitivního image firmy a tím je **společenská zodpovědnost firem** (Corporate Social Responsibility, dále jen **CSR**).

CSR je forma firemní samoregulace, která se stává současným trendem obchodu. Pod zastřešením CSR se stále více objevují pojmy firemního svědomí (corporate conscience), firemního občanství (corporate citizenship), společenské výkonnosti firmy (social

<sup>58</sup> VYSEKALOVÁ, J. a J. MIKEŠ, ref. 47, s. 103-104.



performance) či se řeší otázka dodržování udržitelné spotřeby (sustainable responsible business). CSR funguje jako samoregulační vestavný mechanismus, jehož prostřednictvím se obchod firmy stává transparentním vzhledem k právním předpisům, etickým standardům a mezinárodním normám.<sup>59</sup>

CSR koncepce, usilující o **pozitivní image a reputaci firmy**, lze rozdělit do třech oblastí působnosti: **ekonomická**, **sociální** a **environmentální** oblast. Svoboda v poměrech České republiky uvádí následující **formy CSR**:<sup>60</sup>

- **firemní filantropie** – představuje finanční příspěvky, dary, zapůjčení firemních expertů či majetku firmy,
- **firemní dárcovství** – představují věcné a finanční dary vnějším subjektům,
- **firemní nadace** – představují nestátní neziskové nadace založené danou firmou,
- **sociální marketing** – firma se za účelem propagace vlastních výrobků spojí s charitativním subjektem,
- **matchingový fond** – jedná se o zřízení speciálního účtu, na který zaměstnanci posílají finanční dary. Firma po ukončení sbírky peníze navýší v poměru 1 : 1 – 1 : 3,
- **společenské investování** – představují investice firmy do ekonomického a společenského života ve firmě,
- **sociální sponzoring** – jako nástroj podpory značky užívaný ve sportu, školství, regionálních společenských a kulturních akcí atd. Jedná se oboustranný benefit mezi poskytovatel a příjemcem sponzoringu.

Důsledkem úspěšné komunikace CSR k cílovým skupinám (externím – spotřebitelům či interním – vlastním zaměstnancům) je **posílení firemní identity** a následně tedy i **firemní image**. **Nástroje CSR** dělíme na **interní**, kterými firma ovlivňuje etické chování ve firmě, má nad nimi kontrolu. Ty mají podobu etických kodexů, interních směrnic, vzdělávání

---

<sup>59</sup> PIMPLE, M. M. Business ethics and corporate social responsibility. *International journal of management research and reviews*. Meerut: Society of Scientific Research and Education, 2012, vol. 2, iss. 5, p. 761. ISSN: 2249-7196. Také dostupné komerčně z: <http://search.proquest.com>

<sup>60</sup> SVOBODA, V., ref. 24, s. 66-68.

v rámci etického chování, výhod zaměstnancům (stravování, půjčky, zdravotní prohlídky atd.), dárcovství, charitativních programů, sponzoringu, vzdělávacích kampaní, spolupráce na výzkumech, ne finanční podpory, etických a sociálních auditů. **Externí nástroje** CSR stojí vně a firma jimi může ovlivňovat etické chování ve svém okolí. Jedná se o protikorupční linky či anonymní informační linky, kam zaměstnanci mohou anonymně nahlásit porušování norem, pracovních předpisů, směrnic. Dále jsou to profesní etické kodexy (například daňové) nebo nástroj Rady pro reklamu (copy advice), který dohlíží nad etickou, legální a pravdivou reklamou.<sup>61</sup>

Koncepce CSR může být **zdrojem konkurenční výhody** za předpokladu, že firma harmonizuje své společenské a ekonomické cíle. V důsledku tohoto synergického efektu se CSR stává nositelem inovace.<sup>62</sup> O bližších výhodách CSR pojednává Vysekalová a Mikeš, kteří je definují v podobě **získání nových zákazníků** (těch, kteří kupují výrobky výhradně od společensky zodpovědných firem), **zvýšení image firmy**, **motivovanějších a produktivnějších zaměstnanců**, **zlepšení vztahů** firmy s okolím a **úspory nákladů**.<sup>63</sup>

Jak uvádí v závěru své práce Pomering a Lester, CSR aktivity firem se stávají **důvodem nákupních rozhodnutí spotřebitelů**. Úkolem marketingové komunikace je tyto firemní aktivity zodpovědné k životnímu prostředí a společnosti sdělovat veřejnosti, a vytvářet tak v jejích očích společensky zodpovědnou firmu.<sup>64</sup>

---

<sup>61</sup> VYSEKALOVÁ, J. a J. MIKEŠ, ref. 47, s. 108-109.

<sup>62</sup> KAŠPAROVÁ, K. *Vývoj společenské odpovědnosti podniku a její konkurenční koncepty* [online]. Praha: Bussines leaders forum, 2012 [vid. 2014-10-24]. Dostupné z: [http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/K\\_Kasparova\\_Vyvoj-CSR.pdf](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/K_Kasparova_Vyvoj-CSR.pdf)

<sup>63</sup> VYSEKALOVÁ, J. a J. MIKEŠ, ref. 47, s. 108.

<sup>64</sup> POMERING, A. and W. J. LESTER. *Advertising corporate social responsibility initiatives to communicate corporate image: Inhibiting scepticism to enhance persuasion*. Bradford: Emerald Group Publishing, 2009, vol. 14, iss. 4, p. 433. ISSN: 13563289. Také dostupné komerčně z: <http://search.proquest.com>

### 3. Charakteristika firmy

Hledá-li zákazník osvědčenou kvalitu v oblasti průmyslových i mobilních hydraulických systémů nebo řídicí a regulační techniky, narazí zákonitě na společnost ARGO-HYTOS s.r.o., která je součástí holdingu FSP, Switzerland (Fluid Systems Partners, dále jen FSP). Společnost vznikla po celé řadě privatizačních kroků fúzí dvou silných subjektů. Firma ARGO-HYTOS s.r.o., která zaměstnávala v roce 2014 celkem 527 zaměstnanců, navázala na tradici výroby hydraulických prvků a systémů vyráběných v závodě ve Vrchlabí už od roku 1956. Společnost ARGO-HYTOS GMBH se sídlem v německém Kraichtal-Menzingu patří k jedničkám na trhu mobilních hydraulických systémů a její pracovníci disponují dlouholetými zkušenostmi v oboru filtrace hydraulických kapalin.

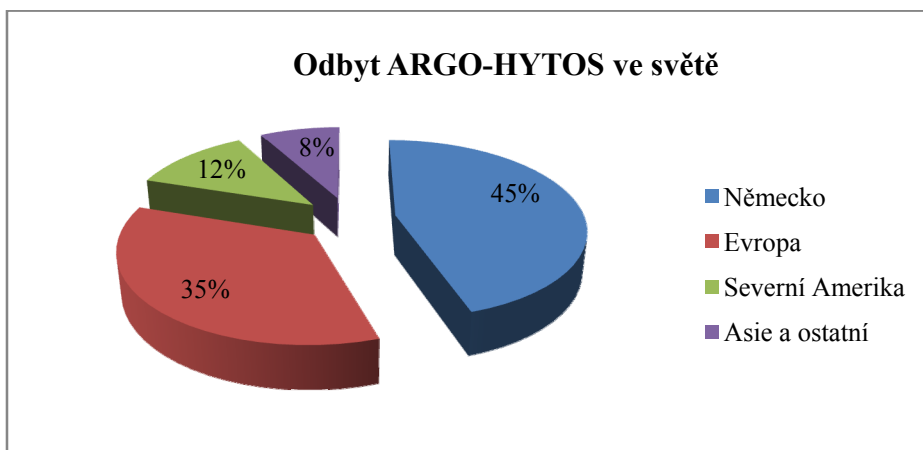
Kompetentnost podniku ARGO-HYTOS s.r.o. v oblasti řízení a regulace hydraulických systémů je tedy výsledkem téměř šedesátiletých zkušeností. Základem aplikací je široký výrobní program ventilů, agregátů a řídicích bloků ve všech běžných provedeních a funkcích jakož i proporcionálních ventilů a příslušné řídicí elektroniky. Zvláštní důraz je kladen na vývoj specifických zákaznických řešení založených na osvědčených sériových aplikacích a cíleně přizpůsobených příslušným požadavkům.

Výrobní a prodejní společnost ARGO-HYTOS s.r.o. patří v holdingu FSP, Switzerland mezi nejvýznamnější vývojové, výrobní a prodejní organizace celé skupiny čítající celkem 1300 zaměstnanců. *Příloha A* obsahuje organizační schéma holdingu FSP, Switzerland. Ekonomický cíl, dosažení obrátu ve výši 150 mil. EUR za rok 2015 a 220 mil. EUR v roce 2020, byl definovaný holdingem FSP, Switzerland a je uveden v *příloze B*.

#### 3.1 Marketing ARGO-HYTOS

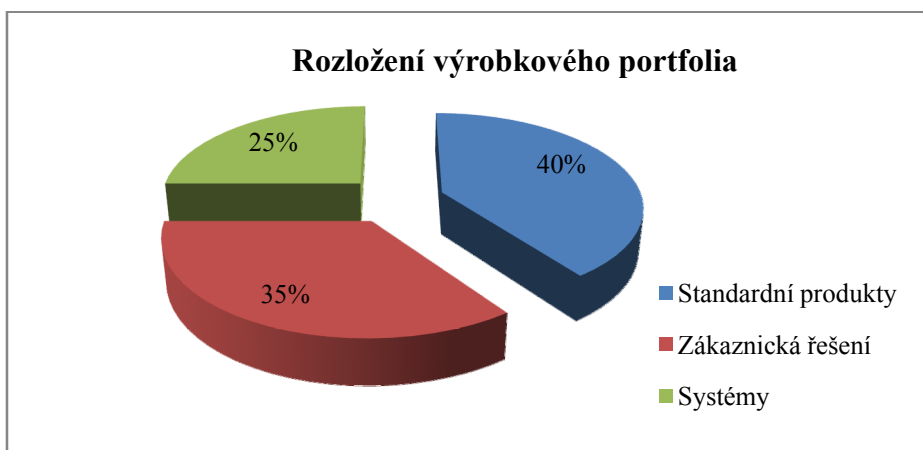
Tradice přesné strojírenské výroby ve Vrchlabí sahá až ke 2. světové válce a úspěšně se rozvíjí do dnešní doby. Důkazem této skutečnosti je, že 85% výrobků, které byly vyvinuty a vyrobeny v Čechách, putuje na zahraniční trhy. Zejména na trhy, za které jsou prodejně odpovědní distribuční organizace ARGO-HYTOS v rámci holdingu FSP, Switzerland.

Jedenáct zastoupení se nachází v Evropě, čtyři v Asii a dvě v Americe. I přes expanzivní snahy společnosti zůstává hlavním odbytištěm Evropa, kam je dodáváno 80% celkové produkce ARGO-HYTOS (obr. 7).



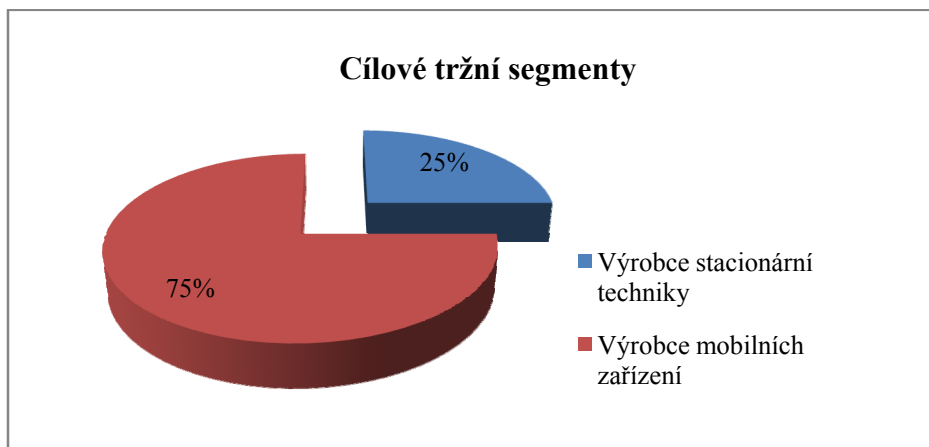
Obr. 7: Cílové tržní segmenty ARGO-HYTOS dle geografie  
Zdroj: vlastní zpracování dle interního zdroje ARGO-HYTOS s.r.o.

ARGO-HYTOS využívá při procesu segmentace trhu i dalších kritérií. 60% produkce je odebíráno **OEM** zákazníci (Original Equipment Manufacturer, dále je OEM), kteří montují ARGO-HYTOS komponenty do svých zařízení, která jsou prodávána pod jejich obchodní značkou. Zbýlých 40% standardní produkce je obchodováno s vlastními distribučními organizacemi a koncovými zákazníky. Výrobní portfolio ARGO-HYTOS (obr. 8) je tedy rozděleno dle požadavků zákazníka do třech kategorií, kdy 40% tvoří standardní výrobky, 35% výroba zákaznické komponenty a 25% výroba subdodávek OEM.



Obr. 8: Rozdělení výrobního portfolia ARGO-HYTOS dle požadavků trhu  
Zdroj: vlastní zpracování dle interního zdroje ARGO-HYTOS s.r.o.

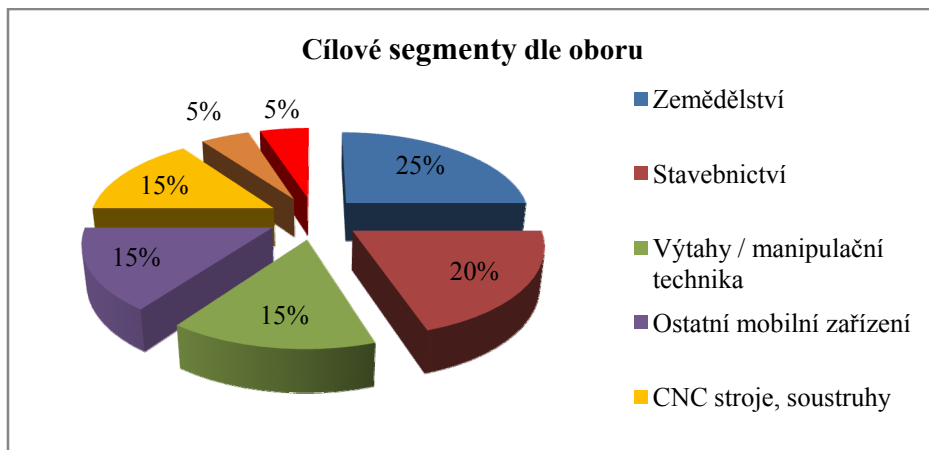
ARGO-HYTOS na průmyslových trzích **cílí** především **na výrobce mobilních a stacionárních zařízení** (obr. 9). 75% produkce je dodávána do mobilních zařízení konečných výrobců (traktory, nakladače, čističe pozemních komunikací) a 25% produkce ARGO-HYTOS je montována do stacionární techniky (míněno výrobních zařízení, strojů).



Obr. 9: Výběr cílového segmentu ARGO-HYTOS

Zdroj: vlastní zpracování dle interního zdroje ARGO-HYTOS s.r.o.

Definování cílových segmentů dle oboru podnikání obchodních partnerů ARGO-HYTOS je uvedena na obr. 10. Největší podíl odběratelů je z řad **výrobců zemědělské techniky** (25%), **stavebních strojů a zařízení** (20%).



Obr. 10: Cílové segmenty ARGO-HYTOS dle oboru podnikání

Zdroj: vlastní zpracování dle interního zdroje ARGO-HYTOS s.r.o.

### 3.2 SWOT analýza

Tato kapitola je věnována SWOT analýze ARGO-HYTOS s.r.o., prostřednictvím které jsou specifikovány nejvýznamnější silné a slabé stránky, klíčové vnější příležitosti a hrozby, kterým tento výrobně-obchodní podnik čelí. SWOT analýza je velmi jednoduchým a velice účinným nástrojem pro komplexní vyhodnocení fungování firmy, pro nalezení jejich problémů a možností růstu. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a hrozbám na straně druhé, lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu. Firma se tak dokáže orientovat jen na takové příležitosti, které odpovídají jejím schopnostem a umožní vyhnout se hrozbám, kterým se není schopna ubránit.

#### **Mezi silné stránky ARGO-HYTOS s.r.o. se řadí:**

- silná, tradiční značka v hydraulice (téměř 60 let na trhu),
- vysoká kvalita výrobků, přesná strojírenská výroba (certifikovaný systém jakosti - norma ISO 9001, výstupní hydraulická zkouška),
- rozsáhlé výrobní portfolio (hydraulické ventily, rozváděče, řídicí bloky, agregáty a filtrační technika),
- nový zkušený management (změny ve struktuře managementu od 1. 9. 2010),
- kvalifikovaní zaměstnanci (vybudovaný interní školicí systém, odborná školení prodejců probíhají napříč celou skupinou ARGO-HYTOS),
- člen holdingu FSP, Switzerland (stabilní zahraniční kapitál),
- vlastní vývoj,
- rozšíření a modernizace výrobních prostor (pořízení moderních technologií, strojů, špičkové skladové hospodářství – pořízení systému Ekolog v roce 2008),
- nadstandardní zákaznický servis,
- řešení zákaznických projektů,
- vlastní distribuční společnosti ARGO-HYTOS,
- strategická geografická poloha.

### **Mezi slabé stránky ARGO-HYTOS s.r.o. se řadí:**

- problémy s nedostatkem disponibilních finančních prostředků i přes dosažené vysoké měsíční obraty společnosti,
- závazek vůči bance (úvěr v roce 2008 – realizace investičního záměru),
- omezená rozhodovací pravomoc českého managementu v rámci skupiny ARGO-HYTOS,
- informační systémy (vysoké finanční náklady na jejich pořízení, implementaci a následnou správu),
- dlouhé dodací termíny vůči odběratelům způsobené plnými výrobními kapacitami či nedostatkem komponent pro montáž,
- nedostatečná flexibilita celé skupiny ARGO-HYTOS,
- tok informací mezi jednotlivými odděleními a celou skupinou ARGO-HYTOS,
- firemní kultura,
- postoj zaměstnanců k práci.

### **Příležitosti ARGO-HYTOS s.r.o.:**

- rozšíření výrobního portfolia o novou výrobní řadu (aspekt ekologie),
- nové technologie (kladen důraz na úsporu energie - celosvětový trend),
- proniknutí na nové trhy (spolupráce s novými distributory v ČR a ve světě),
- strategická partnerství (např. v oblasti marketingových aktivit, členství v asociacích),
- využívání externích moderních vzdělávacích technologií (např. e-learningová školení),
- upgrade informačního systému,
- získání dotací, grantů od EU (např. pro účely školení zaměstnanců),
- vyhledání nových dodavatelů (nákup levného, kvalitního materiálu),
- oslabení české koruny posilující postavení exportu.

### Hrozby ARGO-HYTOS s.r.o.:

- vstup nové konkurence na daný trh (hrozba nízké ceny, flexibility a inovací italských producentů hydrauliky),
- masivní kampaň jednoho z největších stávajících konkurentů (např. firma Rexroth, Parker),
- existence bariér při vstupu na nové zahraniční trhy (např. složitost vývozních dokumentů do Ruska spojená hlavně s procedurou celního řízení),
- změna v preferencích spotřebitelů (vysoké nároky na kvalitu, tlaky na snižování ceny),
- vysoké režijní náklady,
- nestabilní světová hospodářská situace.

Vzájemnou interakcí vnějších hrozeb a příležitostí s vnitřními silnými a slabými stránkami společnosti ARGO-HYTOS s.r.o. lze získat informace o tom, v jakém prostředí se podnik nachází a jakou strategii by měl ve svém podnikání uplatňovat, tak aby byl v souladu se svým okolím. SWOT analýza poskytuje odpovědi na otázky typu, kterých příležitostí by měl podnik využít vzhledem ke svým schopnostem a kterým hrozbám by se měl vyhnout, protože se jim nedokáže bránit vzhledem ke svým slabým stránkám.

Jednou z největších hrozeb je **vstup nové konkurence na daný trh, změna preferencí spotřebitelů** (spojená s jejich očekávanou nízkou cenou) či **masivní kampaň jednoho z největších konkurentů**. Tento nově přichozí konkurent může nabízet svou produkci za nižší ceny, může být i flexibilnější v oblasti dodávek. Jelikož společnost nedokáže eliminovat vstup konkurence na trh, musí proto nalézt konkurenční výhodu, kterou má oproti ostatním výrobcům hydrauliky a jakou přidanou hodnotu může předat svým zákazníkům oproti levnějšímu konkurentovi.

Odpověď zní jasně. Je to **tradiční, kvalitní a přesná strojírenská výroba s téměř šedesátiletou tradicí**. Firma ARGO-HYTOS má certifikovaný systém jakosti podle normy ISO 9001. Dílce jsou vyráběny s vysokou přesností za použití nejmodernějších technologií. Výrobky podléhají výstupní hydraulické zkoušce. ARGO-HYTOS s.r.o. nabízí svým zákazníkům velmi kvalitní výrobky s dobrým poměrem výkonu a kvality k ceně. Výrobkové portfolio ARGO-HYTOS je uvedeno v *příloze C*.



Oproti mnoha konkurentům ARGO-HYTOS není jejím hlavním cílem náhrada specifických ventilů vyrobených jinými společnostmi. Společnost dokáže nabídnout spolupráci při vývoji a realizaci technických řešení, která budou odpovídat zákaznickým potřebám. Další přidanou hodnotou pro zákazníka tedy může být jasný postoj společnosti stát se **partnerem při řešení zákaznickým projektů**, nikoli být pouze prodejcem hydraulické komponenty.

Jednou z nejvýznamnějších příležitostí, kterých by společnost ARGO-HYTOS měla využít, je **vstup na nové zahraniční trhy**. Tyto kroky již společnost pomalu uskutečňuje prostřednictvím nových distributorů v Asii a Rusku. Taktéž společnost rozšiřuje síť tuzemských distributorů, kteří rovnoměrně pokryjí svými kamennými obchody spolu s webshopem celou Českou republiku.

Společnost ARGO-HYTOS by taktéž měla jednoznačně **spolupracovat s partnerskými firmami a distributory** a spojit své síly a finanční prostředky pro společnou prezentaci. Takovouto spoluprací a společnou kampaní se mohou zviditelnit ve srovnatelném měřítku jako jejich největší konkurenti ve světě hydrauliky, kteří jsou jistou hrozbou.

Jednou z příležitostí, jak eliminovat konkurenci, je rozšíření výrobního programu. K tomuto má společnost opravdu silnou stránku vlastního vývoje nových výrobků. V současné době je největším trendem **vývoj výrobků, které budou ekologické**. Hlavní důraz je kladen na úsporu energií.

Další příležitostí, kterou by ARGO-HYTOS měla využít je možnost získání **dotace od EU** na zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců. V případě, že společnost zažádá o dotaci z grantu EU, může tím získat kvalifikovanější pracovníky, a tak posílit jednu ze svých silných stránek a oslabit pozici konkurence v oblasti hydrauliky.

Nutno podotknout, že všechny výše zmíněné příležitosti představují, jak efektivně využít disponibilních zdrojů firmy, jak lépe dosáhnout vytyčených cílů a jak ARGO-HYTOS zvýhodnit před konkurencí na trhu.

## 4. Popis současného firemního designu a firemní kultury

V této kapitole bude popsán firemní design a firemní kultura společně s CSR aktivitami, které jsou cílené na vlastní zaměstnance ARGO-HYTOS s.r.o. Detailní analýza těchto základních prvků firemní identity bude provedena za období roku 2012, 2013 a 2014 na základě dat poskytnutých společností. Jako interní nástroj CSR bude popsáno a vyhodnoceno dotazníkové šetření zaměstnanců, které proběhlo v roce 2013. Na popis firemního designu a kultury naváže další kapitola týkající se analýzy marketingové komunikace a firemní komunikace dotvářející tak poslední část firemní identity. Na základě provedených analýz budou navržena souhrnná doporučení a opatření z oblasti firemní komunikace a kultury se zaměřením na CSR pro zlepšení image společnosti.

### 4.1 Firemní design

Jak již bylo uvedeno ve stručném představení společnosti, značka ARGO-HYTOS vznikla fúzí dvou silných subjektů, ARGO – výrobce filtrační techniky v Německu a HYTOS – výrobce řídicí a regulační techniky v České republice. Značka ARGO-HYTOS propojila fúzí nejenom své kapitálové zdroje, ale i svá firemní loga, barvy a názvy původních společností. Budování společné značky na samém počátku bylo podmíněno pouze existencí těchto dvou výrobních závodů a vytvořený **logotyp** měl vypovídat o rovnocenném postavení obou podniků (obr. 11). Logo manuál je uveden v *příloze D*.



Obr. 11: Logo ARGO-HYTOS vzniklé fúzí podniků ARGO a HYTOS  
Zdroj: interní zdroj ARGO-HYTOS s.r.o.

Dalším prvkem tvořící jednotný firemní design je **barevná spirála** (v červeno-modrém tónu), která je nezbytnou součástí grafické úpravy při prezentaci společností (např. na reklamních letácích, marketingové dokumentaci výrobků, grafický prvek při vytváření vystavovatelského konceptu atd.). Firemní design je znázorněn na obr. 12.

Oficiální vize společnosti ARGO-HYTOS s.r.o., kterou by se veřejně prezentovala, nemá konkrétní znění (alespoň v dostupných dokumentech určených široké veřejnosti vize

společnosti se zaměřením na aspekt vytváření budoucnosti neexistuje). Společnost nedisponuje ani posláním, které by vytvářelo firmu více konzistentní. Skupina ARGO-HYTOS má definován pouze **slogan** v anglickém znění „**We produce fluid power solutions**,“ který bývá součástí firemního loga jako hlavního prvku firemní identity. V poslední kapitole diplomové práce bude detailněji navržen **koncept poslání, vize a firemních hodnot**, které jsou základním stavebním kamenem pro firemní identitu, jejímž odrazem je image společnosti.



*Obr. 12: Firemní design ARGO-HYTOS*

Zdroj: interní zdroj ARGO-HYTOS s.r.o.

V rámci celé skupiny ARGO-HYTOS se používají **jednotné textové šablony**, powerpointové šablony obsahující vizuální firemní prvky. **Firemním písmem** je písmo **Arial a Frutiger**. Samozřejmostí je jednotná **grafika vizitek** pracovníků celé skupiny. První strana vizitky je v angličtině a strana druhá v národním jazyce dané ARGO-HYTOS společnosti.

Jednotný firemní design lze nalézt **v samotných budovách ARGO-HYTOS** (obr. 13) a úpravě jejich okolí či **ve vozovém parku opatřeném firemním logem**. Příkladem mohou být moderně zabezpečené vstupní prostory, vyspělé technologické zařízení budov, které souvisí s přesnou strojírenskou výrobou, jednotná grafika všech informačních a směrových tabulí a to nejen v koridorech, jednacích prostorách, ale i ve výrobních halách na jednotlivých pracovních úsecích.



*Obr. 13: Budova a výrobní hala ARGO-HYTOS s.r.o.*

Zdroj: interní zdroj ARGO-HYTOS s.r.o.

## 4.2 Firemní kultura a interní aktivity CSR

ARGO-HYTOS s.r.o. má vytvořené vnitropodnikové směrnice týkající se vhodného **oblečení** a pracovního oděvu svých zaměstnanců. THP pracovníci mají přesně definován vhodný oděv pro případ kontaktu se zákazníkem a také pro případ vstupu do výrobních hal podniku (nezbytností je mít uzavřenou obuv a pohybovat se pouze ve vyznačených koridorech výrobní haly). Pracovníci prodeje, marketingu a management společnosti, který se aktivně účastní veletrhů, mají vázanky v barvách ARGO-HYTOS. Pracovníci výroby fasují pracovní oděv s firemním logem. Pro tyto účely společnost využívá služeb externí agentury, která opatří oděv a obuv novým pracovníkům a pro stávající zaměstnance zajišťuje pravidelnou výměnu pracovního oděvu za čistý. Brigádníci či noví pracovníci, kteří se musí nejdříve zaškolit, se pohybují po výrobní hale ve žlutých tričkách s nápisem Training.

Jak již bylo uvedeno v rešeršní části diplomové práce, firemní kultura je rovněž tvořena úrovní managementu a jeho komunikací s podřízenými pracovníky a péčí o ně. V roce 2010 firma ARGO-HYTOS s.r.o. prodělala **kompletní změny ve struktuře managementu** a to nejenom na střední úrovni, ale také na úrovni vrcholové. Ředitelem společnosti se stal Rainer Christmann. To s sebou neslo i značnou nejistotu z pohledu zaměstnanců a také změny ve vnitřní firemní komunikaci. Zpočátku zde byla znatelná silná obava absence komunikace z důvodů jazykových bariér. Společnost proto přistoupila při tvorbě interních sdělení k dvoujazyčným verzím dokumentů (česko-anglickým).

Dále popsané aktivity ARGO-HYTOS s.r.o. v oblasti firemní kultury lze zařadit mezi **CSR aktivity**, které jsou **namířené na vlastní zaměstnance** společnosti, kteří se tak stávají loajálnějšími a motivovanějšími pracovníky.

ARGO-HYTOS s.r.o. sponzoruje **poloprofesionálního běžce**, pracovníka konstrukce, který reprezentoval společnost ve firemních barvách v roce 2013 na dvou městských bězích, které pořádá Prague International Marathon (obr. 14). Taktéž podporuje vlastní **hokejový klub** ve Vrchlabí složený ze zaměstnanců firmy (obr. 15). Cílem je posílení a udržení dobré pověsti podniku prostřednictvím zaměstnanců. Jistou výhodou je také to, že firemní logo umístěné ve sportovní hale se dostane do podvědomí i širší veřejnosti.



*Obr. 14: Volkswagen Marathon Praha, 12. května 2013*  
Zdroj: interní zdroj ARGO-HYTOS s.r.o.



*Obr. 15: Hokejisté ARGO-HYTOS s.r.o.*  
Zdroj: interní zdroj ARGO-HYTOS s.r.o.



Dalším příkladem, jak vedení společnosti pečuje o své zaměstnance, je **možnost speciálních lékařských vyšetření**. V minulosti se jednalo o vyšetření zraku, kdy se oční lékař dostavil přímo do budovy závodu a zaměstnanci, kteří se předem k tomuto vyšetření přihlásili, jej bezplatně podstoupili.

Součástí firemní kultury jsou i **eventy a společenské akce** konané pro zaměstnance. Společnost před rokem 2008 každoročně pořádala firemní ples pro své zaměstnance a jejich rodinné příslušníky. Bohužel, s nástupem celosvětové krize, byla tato společenská akce zrušena a doposud se jí nepodařilo obnovit. Společnost ale nezapomíná na své bývalé pracovníky na penzi, kterým přispívá na jejich kulturní vyžití a společné akce.

Za zmínku jistě stojí i **výtvarná soutěž** pro malé malíře a malířky s názvem „Co dělá tvoje maminka či tatínek v ARGO-HYTOS?“ pořádaná počátkem roku 2013. Tato akce vyvolala mezi dětmi vlnu nadšení. ARGO-HYTOS vyhodnotila tři nejzdařilejší výtvary a management společnosti osobně předal výtvarníkům hodnotné ceny za jejich úsilí. Zaměstnanci společnosti se tak mohli těšit z těchto obrázků po určitou dobu, protože ve vstupním koridoru recepce byla vytvořena výstavka těchto děl spolu se zdokumentovanými výsledky soutěže (obr. 16).



*Obr. 16: Výstavka obrázků z výtvarné soutěže ARGO-HYTOS s.r.o.*  
Zdroj: interní zdroj ARGO-HYTOS s.r.o.

Jistým benefitem je i nadstandardně vybavená **kantýna společnosti**, kterou mohou zaměstnanci využívat k odpočinku v době přestávek (obr. 17). Dotovaná teplá strava v době oběda a večerních směn či občerstvení z nápojových a občerstvovacích automatů jsou další aktivitou zodpovědné firmy ke svým zaměstnancům.



*Obr. 17: Kantýna společnosti ARGO-HYTOS s.r.o.*

Zdroj: interní zdroj ARGO-HYTOS s.r.o.

#### **4.2.1 Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců jako interní nástroj CSR**

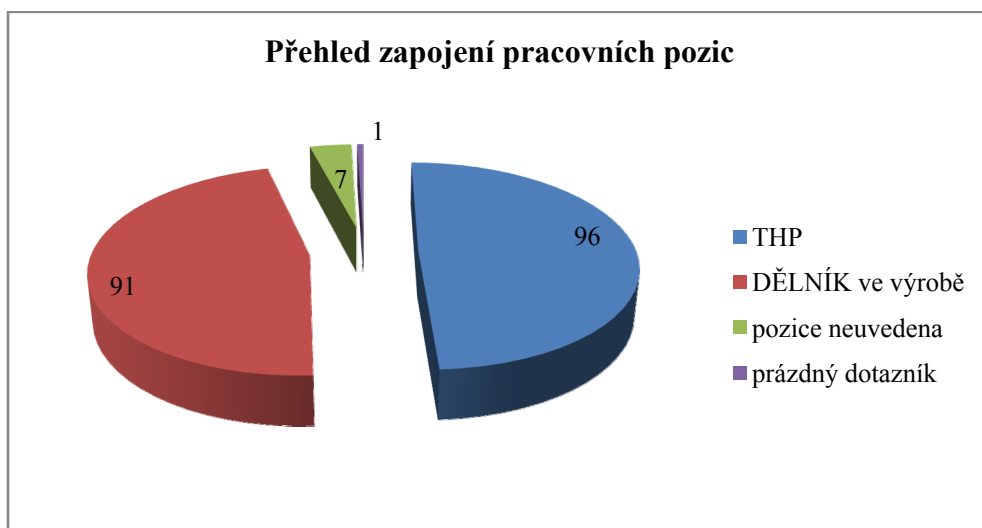
Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců je interním nástrojem CSR užívaným společností ARGO-HYTOS s.r.o. Cílem aktivit namířených na vlastní zaměstnance je investice do nehmotných aktiv podniku, v tomto případě do spokojenosti zaměstnanců, kterou lze změřit pomocí indikátorů dotazníkových šetření. Takto vynaložené úsilí se společnosti vrátí v dlouhodobém horizontu v podobě nízké fluktuace, motivovanějších a výkonnějších pracovníků.

Tento průzkum byl proveden pouze jednou v ARGO-HYTOS s.r.o. a to v květnu roku 2013. Cílem je, aby se tyto aktivity staly standardizovaným nástrojem CSR směrem k zaměstnancům společnosti. Další plánované šetření proběhne ve stejném období v roce 2015. Bohužel tedy není možné učinit komparaci výsledků mezi obdobími, ale i tak zjištěné výsledky roku 2013 stojí za podrobnější analýzu.

Anketa byla rozdělena do **čtyř oblastí**, ve kterých zaměstnanci odpovídali na konkrétní otázky **týkající se firmy, pracovního prostředí, firemní komunikace, spolupráce a vedení nadřízeným pracovníkem**. Zaměstnanci měli k dispozici numerickou posuzovací škálu od jedné do pěti (přidělené hodnocení 1 = „zcela souhlasím“ až hodnocení 5 = „zcela nesouhlasím“). Účastník ankety se také mohl vybrat možnost „nemohu odpovědět.“ Předmětem vyhodnocení je účast zaměstnanců, identifikace šesti nejlépe a šesti nejhůře ohodnocených otázek celého šetření a celkový profil za jednotlivé dotazované oblasti.

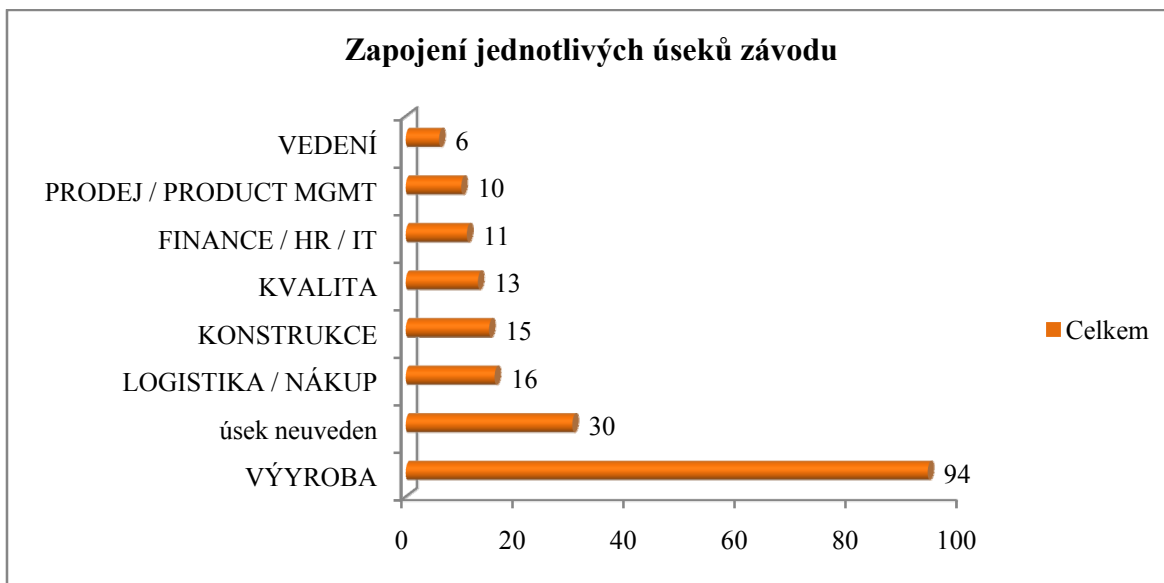
Z celkového počtu rozdaných dotazníků (527) jich bylo **vráceno 195**, což představuje pouze **37 % účast na dotazníkovém šetření**. Tato skutečnost značně limituje vypovídací schopnost celé ankety. Účast zaměstnanců dle pracovního zařazení a dle zapojení jednotlivých oddělení je uvedeno na obr. 18 a 19.

Z celkového počtu zaměstnanců **na dělnických pozicích** (349) se zúčastnilo **96** dotazovaných. Z celkového počtu **THP** pracovníků (178) se zapojilo **91** pracovníků. Na sedmi vrácených dotaznících nebyla zaškrtnuta pozice a jeden dotazník se vrátil prázdný, jak naznačuje obr. 18 s účastí na dotazníkovém šetření dle pracovního zařazení. Přehled zapojení jednotlivých úseků uvádí 30 dotazníků, ze kterých nebylo možné identifikovat oddělení, do kterého dotazovaný spadá (obr. 19).



Obr. 18: Účast v anketě ARGO-HYTOS s.r.o. dle pracovního zařazení  
Zdroj: vlastní zpracování



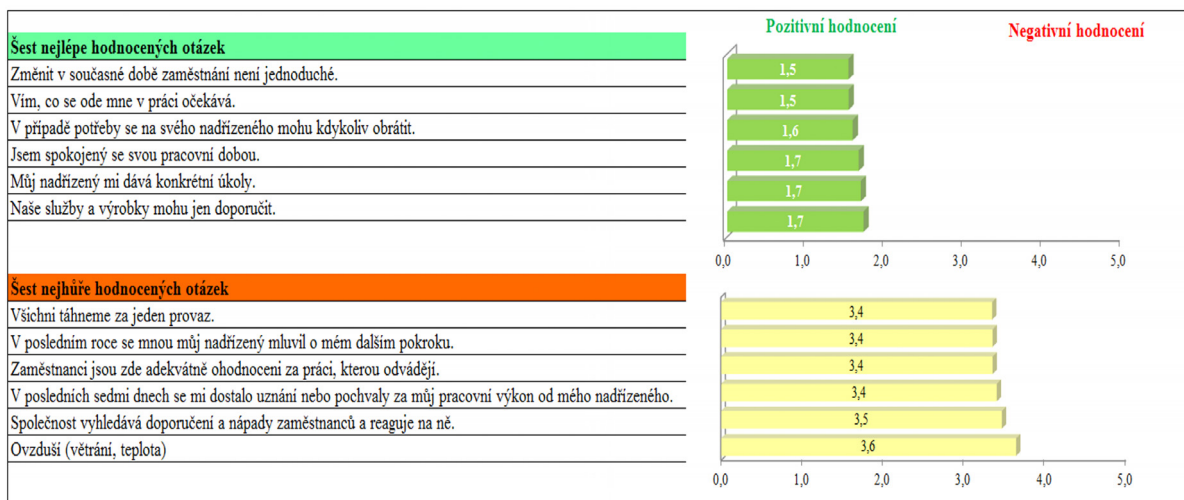


Obr. 19: Účast v anketě ARGO-HYTOS s.r.o. dle oddělení

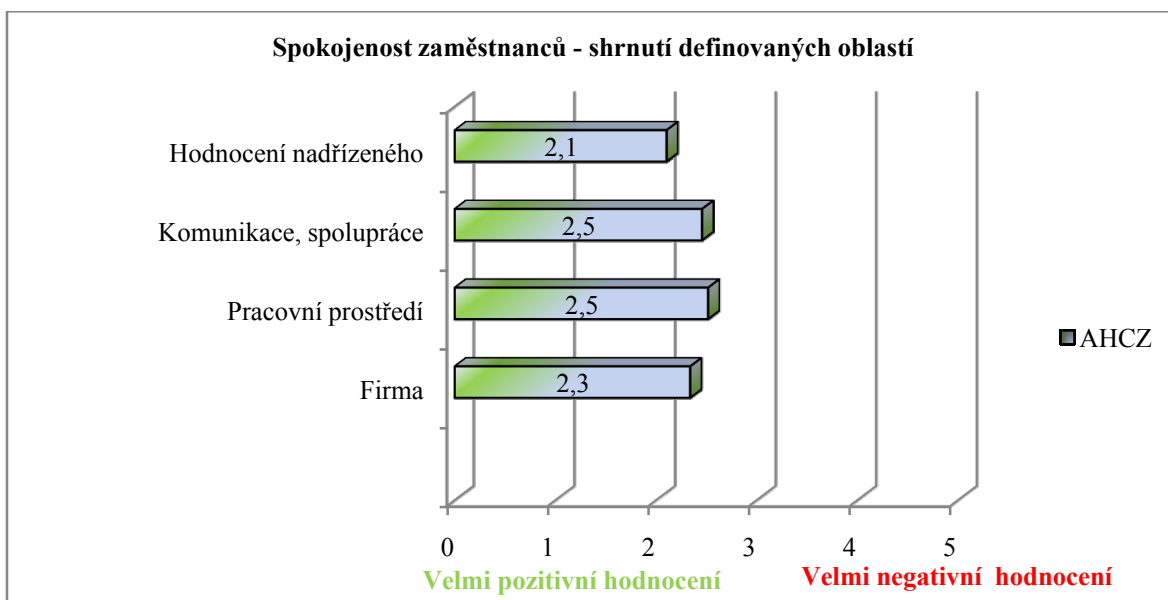
Zdroj: vlastní zpracování

Důležitou oblastí pro vyhodnocení a tvorbu akčního plánu náprav a opatření je identifikace šesti nejlépe a především šesti nejhůře vyhodnocených otázek (obr. 20). Zaměstnanci se ztotožňují s tvrzením, že změnit zaměstnání v dnešní době není jednoduché. Nejhorší ohodnocení obdržela otázka kvality ovzduší v závodě. Velmi negativní hodnocení otázek typu „Všichni táhneme za jeden provaz“ nebo „V posledním roce se mnou můj nadřízený mluvil o dalším pokroku“ či „Společnost vyhledává doporučení a nápady zaměstnanců a reaguje na ně“ otevírá prostor pro nápravná opatření v oblasti současné absence firemních hodnot, podpůrných nástrojů a aktivit CSR napříč firemní kulturou a komunikací. Tato nápravná opatření budou zpracována v kapitole 6.

Celkové hodnocení definovaných oblastí je znázorněno na obr. 21. Oblast vedení nadřízeným pracovníkem získala nejlepší ohodnocení (2,1), tu následuje oblast firmy (2,3) a stejná ohodnocení byla přidělena oblasti komunikace, spolupráce a pracovního prostředí (2,5).



Obr. 20: Šest nejlépe a nejhůře ohodnocených otázek ankety ARGO-HYTOS s.r.o.  
Zdroj: vlastní zpracování



Obr. 21: Celkový profil čtyř hodnocených oblastí ankety ARGO-HYTOS s.r.o.  
Zdroj: vlastní zpracování

Kompletní znění dotazníkových otázek spolu s jejich vyhodnocením je uvedeno v příloze E. Příloha F identifikuje otázky z jednotlivých oblastí ohodnocené 2,5 a hůře. Ty by se měly stát podkladem pro tvorbu zlepšovacího plánu a nápravných opatření v ARGO-HYTOS s.r.o.

## **5. Analýza současného komunikačního mixu a vnitřní firemní komunikace**

V této kapitole je popsána skladba současného komunikačního mixu společnosti ARGO-HYTOS. Uvedené nástroje jsou zmíněné v pořadí dle podílu jejich užití od nejvyššího podílu k nejnižšímu. Toto pořadí je dáno průmyslovou výrobou. Nástroj public relations nejprve představí externí PR s veřejně komunikovanými CSR aktivitami. Interní PR, tedy oblast vnitřní firemní komunikace, je rozdělena na dvě oblasti, komunikace uvnitř ARGO-HYTOS s.r.o. a komunikace v rámci skupiny ARGO-HYTOS. Na základě provedené SWOT analýzy a popsaných prvků firemní identity budou navržena opatření pro posílení image společnosti prostřednictvím koncepce CSR.

### **5.1 Osobní prodej**

Osobní prodej (neboli komunikace „tváří v tvář“) je nosnou částí komunikačního mixu společnosti. To je dáno především vysokou cenou nabízených produktů, technickou náročností s dominancí zákaznických řešení vyžadujících přímou osobní komunikaci a geografickou koncentrací zákazníků.

Jak již bylo popsáno v základních charakteristikách firmy, 85% výrobků, které byly vyrobeny v Čechách, putuje na zahraniční trhy, za které jsou prodejně odpovědny vlastní distribuční společnosti ARGO-HYTOS v rámci holdingu FSP, Switzerland. Výrobky jsou prodávány pro výrobní spotřebu (business to business).

ARGO-HYTOS s.r.o. zaměstnává pro tuzemský trh dva manažery klíčových zákazníků a dva prodejce pro oblast Čechy a Morava. O exportní trhy se zde starají dva exportní manažeři. Součástí zmíněného prodejního týmu je také prodejní podpora pro tuzemsko a export, která zpracovává příchozí telefonické a elektronické objednávky od zákazníků v sídle ARGO-HYTOS s.r.o. Zde se ovšem jedná o jiný nástroj komunikačního mixu a tím je přímý marketing, protože zde není splněna podmínka osobního prodeje, což je realizace obchodu „tváří v tvář.“

## 5.2 Podpora prodeje

Dalším komunikačním nástrojem, kterým celá skupina ARGO-HYTOS posiluje své postavení na trhu, je podpora prodeje. Nutno uvést, že jednotlivé prodejní společnosti ARGO-HYTOS se prezentují na mezinárodních veletrzích po celém světě. O této účasti rozhoduje management holdingu FSP, Switzerland společně s vrcholovým managementem příslušné ARGO-HYTOS organizace.

Cílem účasti na veletrzích a výstavách je především:

- podpora prodejních aktivit,
- oslovení potencionálních zákazníků,
- posílení vztahů se stávajícími zákazníky,
- nalezení nových distribučních cest a získání nových trhů,
- představení nových výrobků,
- zlepšení image firmy.

V tab. 3 je uveden **přehled mezinárodních veletrhů**, kterých se jednotlivé organizace ARGO-HYTOS účastnily v roce 2014. Společnost ARGO-HYTOS s.r.o. byla zodpovědná za přípravu a organizaci Mezinárodního strojírenského veletrhu v Brně (dále jen MSV). Český výrobní závod se také finančně podílel na veletrhu IFPE, Conexpo v Las Vegas, USA jednou třetinou celkových nákladů. Toto rozhodnutí korporátního vedení vzala společnost v úvahu při sestavování finančního plánu pro rok 2014.

Dalšími **nástroji podpory prodeje v oblasti spotřebitelské, obchodní podpory či podpory prodejních týmů** jsou:

- reklamní předměty opatřené firemním logem (převážně se jedná o kancelářské potřeby a drobný textil),
- propagační tiskoviny (brožura Představení společnosti, Výrobní program, firemní bulletin Flash - více o těchto tiskových materiálech v kapitole o vnitřní firemní komunikaci),
- modely výrobků na převádění.

Tab. 3: ARGO-HYTOS na mezinárodních strojírenských veletrzích 2014

Datum	Veletrh	Místo konání
26. 2. – 27. 2. 2014	Maintenance	Dortmund, Německo
4. 3. – 8. 3. 2014	IFPE / Conexpo	Las Vegas, USA
24. 3. – 26. 3. 2014	IFK	Aachen, Německo
8. 4. – 10. 4. 2014	NEC	Birmingham, UK
28. 4. – 2. 5. 2014	Agrishow	Ribeirão Preto, Brazílie
20. 5. – 24. 5. 2014	Mecanica	São Paulo, Brazílie
21. 5. – 22. 5. 2014	Northern Industry	Oulu, Finsko
3. 6. – 7. 6. 2014	CTT Moscow	Moskva, Rusko
3. 6. – 6. 6. 2014	Maintain	Mnichov, Německo
8. 9. – 13. 9. 2014	MDA North America	Chicago, USA
23. 9. – 26. 9. 2014	Wind Energy	Hamburg, Německo
29. 9. – 3. 10. 2014	MSV	Brno, Česká republika
7. 10. – 10. 10. 2014	Agrosalon	Moskva, Rusko
22. 10. – 24. 10. 2014	Wind Power	Beijing, Čína
27. 10. – 30. 10. 2014	PTC Asia	Šanghaj, Čína
12. 11. – 16. 11. 2014	Eima	Bologna, Itálie
20. 11. – 24. 11. 2014	Excon	Bangalore, Indie
25. 11. – 28. 11. 2014	Bauma	Šanghaj, Čína
10. 12. – 13. 12. 2014	MDA	Dilí, Indie
15. 12. – 18. 12. 2014	Bauma	Dilí, Indie

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.3 Reklama

Společnost ARGO-HYTOS s.r.o. využívá této placené neosobní komunikace v masových médiích prostřednictvím **produktové a institucionální reklamy** v odborných časopisech a na internetu. Ostatní média jako jsou televize, rozhlas či venkovní reklamy nevyužívá.

Společnost pravidelně inzeruje v tematicky zaměřených vydáních na hydrauliku v odborných časopisech Technika a trh a MM spektrum. Rovněž do těchto časopisů přispívá odbornými články (podrobněji v kapitole o PR). Běžnou praxí těchto tištěných médií je také uveřejnění odborných článků na internetových stránkách daného časopisu. Příklad standardně používaného formátu tištěné reklamy představující průřez výrobním portfoliem je uveden na obr. 22. Reklama obsahuje prvky firemního designu tvořící firemní identitu, kterými jsou firemní logo, grafická podkladová spirála a slogan společnosti.



Obr. 22: Produktová reklama ARGO-HYTOS

Zdroj: interní zdroj ARGO-HYTOS s.r.o.

Společnost ARGO-HYTOS s.r.o. rovněž také využívá internetové reklamy tzv. **S-kliků** na českém internetovém vyhledávači Seznam.cz. Celá skupina ARGO-HYTOS má centrálně spravované firemní webové stránky v Německu. Nutno podotknout, že ARGO-HYTOS s.r.o. se ocitá v dost nevýhodné situaci. Důsledkem toho žádný český vyhledávací robot nedokáže najít česká klíčová slova zadaná uživatelem internetu. Z důvodu centrálně spravovaných firemních webových stránek český výrobní závod taktéž nemůže využívat specializovaných agentur, které poskytují služby optimalizace webových stránek (SEO optimalizace). Prostřednictvím této metodologie upravování webových stránek se stránky stávají lépe zpracovatelné vyhledávacími roboty, a tím dochází i k budování kvalitní odkazové sítě. Jedinou možností, jak tedy získat předních pozic na vybraná česká klíčová slova ve fulltextovém vyhledávání, je nákup tohoto druhu placené internetové reklamy, kdy po kliknutí na inzerát dochází k odečtení příslušné částky z „peněženky“ klienta.

## 5.4 Public relations a veřejně komunikované aktivity CSR

Tato kapitola je zaměřena na **externí PR** komunikaci, tedy na komunikaci s vnějším okolím podniku. Vnitřní firemní komunikace ARGO-HYTOS s.r.o. bude popsána v samostatné podkapitole 5.4.1.

Mezi nejvýznamnější nástroje externího PR jsou **interview** a **zprávy pro tisk** ve vztahu podniku k tiskovým médiím. Jak již bylo zmíněno v kapitole o reklamě, společnost informuje odbornou veřejnost nejčastěji o inovaci produktu v tematicky zaměřených vydáních odborných magazínů na hydrauliku (nejčastěji v odborných časopisech Technika a trh a MM spektrum). Příspěvky v podobě těchto odborných článků jsou bezplatné. Vedení společnosti taktéž poskytuje interview těmto odborným časopisům či bulletinům svazů a spolků sdružujících odborníky z daného oboru, kterými je společnost členem (např. do bulletinu SST - Svazu strojírenské technologie). Toto bylo obzvláště aktuální v roce 2010, kdy ARGO-HYTOS s.r.o. prodělala kompletní změny ve struktuře managementu na střední a vrcholové úrovni.

Dalším druhem PR komunikace je **komunikace s místní veřejností, sponzoring a darování**. Tato část externí komunikace rovněž spadá a lze ji zařadit mezi **externí CSR aktivity**, které jsou specifikovány v rešeršní části diplomové práce.

V roce 2013 se společnost zapojila do projektu "**Sociální automobil**" pro ústavy a zařízení, která svou činnost zaměřila na výchovu, vzdělání, rehabilitaci a integraci zdravotně, mentálně či jinak hendikepovaných lidí. Společnost ARGO-HYTOS s.r.o. se finančně podílela na pořízení tohoto automobilu, který byl oficiálně předán středisku Světlo ve Vrchlabí (obr. 23).



Obr. 23: Sponzoring ARGO-HYTOS s.r.o. projektu „Sociální automobil“  
Zdroj: interní zdroj ARGO-HYTOS s.r.o.

Poslední aktivitou sponzoringu roku 2014 je **podpora hudebně-divadelního představení „Hrátky na pohádky,“** které se uskutečnilo 28. 11. 2014 v kulturním domě Střelnice ve Vrchlabí. Hudební divadlo dětem o.s. z Hradce Králové zahrálo pro více než 600 dětí z Vrchlabí a blízkého okolí. ARGO-HYTOS se stal partnerem tohoto vystoupení a svým rozhodnutím tak podpořila kulturně-hudební a výchovné zážitky místních dětí. Díky této spolupráci si malí diváci kromě zmíněných zážitků odnesli CD nosič s písničkami z Hudebního divadla dětem. Zadní strana bookletu byla opatřena přelepkou s logem společnosti jako partnera pro toto vrchlabské představení (obr. 24).



Obr. 24: Sponzoring ARGO-HYTOS s.r.o. hudebně-divadelního představení  
Zdroj: interní zdroj ARGO-HYTOS s.r.o.



#### 5.4.1 Vnitřní firemní komunikace

V následující podkapitole je provedena analýza **vnitřní komunikace** ARGO-HYTOS (tedy použití jednotlivých nástrojů vnitropodnikové komunikace) ze dvou pohledů. Z pohledu komunikace uvnitř ARGO-HYTOS s.r.o. a z pohledu komunikace mezi členy celé ARGO-HYTOS skupiny.

Jak již bylo uvedeno v rešeršní části diplomové práce, **interní PR** (někdy označováno také jako Human Relations, Emolyee Relations, Labour Internal Realtions nebo zkráceně Internals) představuje komunikaci s vlastními zaměstnanci či se všemi, kteří jsou zapojeni do vnitropodnikových činností. Budování vnitřní firemní komunikace má dlouhodobý charakter, jehož hlavním cílem je vytvoření pozitivního image společnosti prostřednictvím svých zaměstnanců a osob vnitropodnikově činných. O takových pozitivních efektech plynoucích z účinné vnitropodnikové komunikace hovoří Svoboda:<sup>65</sup>

- **profit z vlastní práce v podniku** – prostřednictvím zlepšovacích plánů vlastních zaměstnanců,
- **vytvoření vazby mezi spolupracovníky a posílení jejich motivace** – zaměstnanec se díky vnitropodnikové komunikaci stává motivovanějším, loajálnějším a snižuje se jeho pocit nejistoty plynoucí z nedostatečné informovanosti,
- **vazba interních zaměstnanců přináší externí účinky** – spokojený zaměstnanec předá pozitivní informaci o společnosti veřejnosti.

Cílem diplomové práce se právě stává zlepšení image společnosti mimo jiné prostřednictvím vlastních zaměstnanců. Po detailní analýze již prováděných interních aktivit CSR (v kapitole o firemní kultuře), externích aktivit CSR (v kapitole týkající se public relations) a vnitřní firemní komunikace budou v poslední kapitole diplomové práce navržena souhrnná opatření a doporučení pro posílení image společnosti se zavedením konkrétních pravidel, směrnic a dalších možných aktivit CSR.

---

<sup>65</sup> SVOBODA, V., ref. 24, s. 88-89.

## Komunikace uvnitř ARGO-HYTOS s.r.o.

Interní komunikace uvnitř ARGO-HYTOS s.r.o. v České republice probíhá prostřednictvím níže popsaných nástrojů. Některé z nich představují pouze pasivní komunikaci (pouhé předání informací zaměstnancům), ale cennější jsou ty, které podporují zpětnou vazbu.

Základní informace o podniku a jeho cílech každý zaměstnanec nalezne v jednoduché brožurě nazvané **Představení společnosti**. Další brožurou, která již stručně popisuje nabízené výrobní portfolio, je **Výrobní program**. Tyto dvě základní brožury zároveň plní úlohu propagačního materiálu, který je volně k dispozici v informačním stojanu na recepci a ve všech jednacích místnostech. Základní informace o společnosti a jejím postavení v holdingu FSP přináší organizační schéma skupiny ARGO-HYTOS, které je vyvěšeno na recepci. Zajímavou záležitostí je „**historická stěna společnosti**“, která je umístěná podél celého koridoru před vstupem do výrobní haly. Na časové ose, která začíná vznikem společnosti, je poutavě popsána celá dosavadní historie i současnost společnosti. Jsou zde zaznamenány důležité milníky v životě firmy. Ukázka historické stěny, která mapuje období od roku 2008 do roku 2014, je v *příloze G*. Všechny tyto základní informace o společnosti jsou taktéž umístěny v elektronické podobě na firemním serveru a jsou všem zaměstnancům plně k dispozici.

Mezi nástroje interní komunikace zajišťující průběžnou informovanost zaměstnanců patří **centrální firemní nástěnka**, která je umístěna při vstupu do hlavní výrobní haly. Závod zde zveřejňuje své cíle definované pro jednotlivá oddělení spolu s výsledky společnosti. **Nástěnka odborové organizace** je vybavena schránkou, do které mohou zaměstnanci vhazovat své podněty na zlepšení, které jsou pravidelně projednávány na schůzích odborářů s managementem společnosti. Zápis z těchto jednání je vyvěšen právě na této odborářské nástěnce. Ve společnosti probíhají pravidelné **porady jednotlivých oddělení** (jednou týdně), kde jsou pracovníci daného oddělení informováni o taktických cílech svým přímým nadřízeným a mají zde také možnost společně projednat právě řešené úkoly. Zápis z těchto porad je vyvěšen na firemním serveru, kam mají dotyční pracovníci povolen přístup. Každý týden probíhají také **porady vedení**, kterých se účastní střední a vrcholový management. Jednou ročně probíhá **setkání všech zaměstnanců se CEO ARGO-HYTOS**

**skupiny Christianem Kienzlem**, který pronese k zaměstnancům projev, ve kterém shrne dosavadní výsledky společnosti a také zaměstnance informuje o budoucích firemních cílech a strategiích. Zaměstnanci zde mají opět možnost se aktivně zúčastnit tohoto setkání a položit panu Kienzlemu otázky.

Vždy je nutné zvážit, jaká forma interní komunikace je vhodná, zda ústní či písemná. Ke komunikaci v ARGO-HYTOS s.r.o. pracovníci mohou využít pevné linky, mobilní telefony, elektronickou poštu a interní sdělení, která jsou posléze umístěna na firemním serveru, nástěnce a **českém intranetu**. Ten byl zaveden v roce 2014 jako **výsledek akčního plánu dotazníkového šetření** pro zefektivnění vnitropodnikové komunikace.

### **Komunikace v rámci celé skupiny ARGO-HYTOS**

V podmínkách globalizace a expanzivní politiky ARGO-HYTOS bylo nevyhnutelné, aby vnitřní komunikace mezi ARGO-HYTOS výrobními a distribučními organizacemi byla koordinována a řízena shora a to organizační jednotkou ARGO-HYTOS Management + Consulting GmbH se sídlem ve Švýcarsku. Její rozhodnutí v oblasti firemní komunikace jsou pro ostatní členy skupiny závazná.

Skupina ARGO-HYTOS vytváří vlastní **korporátní bulletin Flash**, který je vydáván dvakrát ročně. Pro účely jeho editace je sestavena redakční rada složená z odborníků jednotlivých výrobních divizí výrobních závodů ARGO-HYTOS. Za vytvoření anglické verze je zodpovědný manažer pro vnitřní firemní komunikaci v rámci ARGO-HYTOS skupiny sídlící ve Švýcarsku. Tato základní verze je přejímána ostatními členy skupiny a je překládána do zbylých jazykových mutací. Tento firemní časopis je k dispozici v tištěné podobě na recepcích všech výrobních a distribučních organizací po celém světě, tudíž se k těmto informacím dostanou i pracovníci, kteří nemají přístup k elektronickým dokumentům společnosti.

Dalším nástrojem přesahujícím národní komunikaci je **korporátní intranet**. Tento rychlý komunikační nástroj není překládán do jiných jazyků, protože by tím docházelo pouze k duplicitě práce v poskytování informací. Korporátní intranet informuje o novinkách s měsíčním předstihem, než se objeví na firemních webových stránkách (zde již v konkrétních jazykových mutacích). Důvodem je ponechání dostatečného časového

prostoru pro zpětnou vazbu od ostatních ARGO-HYTOS společností na danou informaci a její případnou korekci.

Méně formálním nástrojem průběžného informování s okamžitou možností zpětné vazby je **sociální síť ARGO-HYTOS, Yammer**. Na této síti může každý zaměstnanec informovat o svých aktuálních projektech na rozdíl od výše zmíněného Intranetu. Uveřejnění informací na korporátním intranetu je možné pouze prostřednictvím manažera ARGO-HYTOS Management + Consulting GmbH se sídlem ve Švýcarsku zodpovědného za vnitřní firemní komunikaci v rámci holdingu FSP. Komunikačním jazykem u obou zmíněných nástrojů je anglický jazyk. Obsahují informace o novinkách a o společných projektech v rámci celé ARGO-HYTOS skupiny či uložené společné dokumenty, šablony a prezentace, které mají právě zajistit jednotnou firemní komunikaci.

Zejména pracovníci obchodního oddělení a vedoucí pracovníci organizují své pracovní schůzky a porady pomocí **aplikace Go To Meeting**, která umožňuje mimo plánování a přizvání účastníků i sdílení plochy s možností nahrávání schůzek.

## 5.5 Přímý marketing

Tento poslední nástroj komunikačního mixu byl již částečně zmíněn v kapitole o osobním prodeji. Součástí prodejního týmu ARGO-HYTOS s.r.o. je prodejní podpora pro tuzemsko a export, která zpracovává příchozí telefonické a elektronické objednávky od zákazníků. Tato komunikace tedy neprobíhá „tváří v tvář,“ je zde splněna podmínka neosobní komunikace, proto je třeba činnost této podpory prodeje zařadit pod přímý marketing, nikoli jako nástroj osobního prodeje. Nutno ale říci, že probíhá pouze u nákupu standardních ceníkových produktů. V případě, že se jedná o složitější zákaznická řešení, která vyžadují osobní účast prodejce, pak je vhodným komunikačním nástrojem osobní prodej.

Společnost doposud **nevyužívá direct mailů** či adresných letáků pro komunikaci produktových novinek se svými klíčovými a potenciálními zákazníky. Detailněji rozpracované **doporučení spolu s návrhem nového formátu výrobní reklamy** bude uvedeno v poslední kapitole diplomové práce.

## **6. Souhrnná doporučení marketingové komunikace s ohledem na pozitivní image vybrané firmy**

Navržená doporučení vycházejí z teoretických poznatků v rešeršní části diplomové práci týkající se tvorby firemní identity a marketingové komunikace jako základních složek vytvářejících požadovanou firemní image. Návrhy plynule navazují na výsledky SWOT analýzy společnosti, firemní identity, jednotlivých nástrojů marketingové komunikace, firemní komunikace, spolu s výčtem doposud provedených externích a interních CSR aktivit.

Navrženými nástroji koncepce CSR jsou formulace firemního poslání, vize, firemních hodnot spolu s konkrétním zněním etického kodexu a návrhem implementace základních standardů chování všech zaměstnanců firmy. Návrh nové formy výrobní inzerce spolu s direct mailem užívající strategie high-tech positioningu jsou nástroji marketingové komunikace, které vytvoří konzistentní obraz firmy v mysli zákazníků, a tím posílí image společnosti.

### **6.1 Firemní poslání, vize a hodnoty firmy**

Definice poslání je základem strategického řízení společnosti a je nezbytnou součástí budování firemní kultury, jejímž cílem je mít motivovanější zaměstnance a zároveň i získat nové zákazníky, kteří se s firemními hodnotami ztotožňují. Klíčové v oblasti strategického plánování by mělo být vytvoření poslání ARGO-HYTOS, které bude doplněno firemní vizí a základními firemními hodnoty. Takto detailně deklarované poslání musí být představeno managementem společnosti svým zaměstnancům. Společnost se tak v otázkách firemních hodnot a kultury stane kompaktní a její obraz v mysli veřejnosti bude pozitivní.

#### **Poslání**

Poslání skupiny ARGO-HYTOS by mělo vyjadřovat současné a budoucí zaměření podniku prostřednictvím výrobků a technologií takto:

**Jsme vaším partnerem při řešení projektů v oblasti mobilních a stacionárních zařízení. Jsme tradiční výrobci a dodavatelé řídicí a regulační techniky, filtrační techniky a systémů údržby kapalin.**

## **Vize**

Poslání by mělo být doplněno o firemní vizi se zaměřením na aspekt vytváření budoucnosti, které odpovídá následující formulaci:

**Chceme se stát světovými hráči v oblasti systémových řešení zákaznických aplikací.**

## **Firemní hodnoty**

Nadefinované firemní hodnoty napříč skupinou ARGO-HYTOS jsou společně s firemní vizí a posláním základním předpokladem pro vytvoření firemní identity a stabilního postavení společnosti na světových i domácích trzích. Z toho důvodu budou popsány a zavedeny jednotné firemní hodnoty (corporate values) obsluhující pět základních pravidel chování, podnikání, odpovědnosti vůči zákazníkům, obchodním partnerům a společnosti v následujícím znění:

- **Dlouhodobé vztahy a flexibilita** - budujeme dlouhodobé vztahy s našimi zákazníky založené na efektivní komunikaci. Snažíme se být zákazníkovi co nejbližší, a proto budujeme celosvětové distribuční síť. Úspěch našeho partnera je i naším úspěchem.
- **Spolehlivost, týmová práce, osobní zainteresovanost pracovníků** – vysoké osobní a profesní nároky kladené na naše pracovníky se stávají zdrojem konkurenceschopnosti celé skupiny ARGO-HYTOS.
- **Kvalita** – nabízíme vysokou strojírenskou kvalitu s dlouholetou tradicí s vyváženým poměrem kvality a ceny. Výstupní hydraulická zkouška, certifikovaný systém jakosti ISO 9001, užití nejmodernějších technologií je nedílnou součástí našich procesů.
- **Inovace, know-how** – přinášíme inovativní systémová řešení v oblasti zákaznických aplikací stacionárních a mobilních zařízení. Sofistikované zákaznické projekty jsou pro nás výzvou, kterou neodmítáme, ale vítáme.
- **Odpovědnost a otevřenost** – díky propracované firemní kultuře jsme odpovědnou firmou, jež je založena na osobní odpovědnosti každého zaměstnance společnosti

ARGO-HYTOS. Respektujeme názor ostatních, stejně tak jako i my se svobodně vyjadřujeme.

## 6.2 Návrh nové tiskové reklamy, implementace direct mailu

Jak bylo popsáno v analýze jednotlivých nástrojů marketingové komunikace, společnost využívá standardizovaných šablon tiskové reklamy, které v oblasti produktové reklamy představují rozsah celého výrobního portfolia. Je zde ale zcela opomenutý koncept inzerce při uvedení nového výrobku na trh. Z tohoto důvodu by společnost měla disponovat jednotnou formu tištěné reklamy pro prezentaci konkrétního výrobku v odborných časopisech s tematicky zaměřenými oblastmi strojírenského průmyslu.

Pomocí jednoduchého designu výrobní reklamy a základních informací, které představují **výrobní benefity** nově vyvinutých produktů na vysoké technologické úrovni, lze soustavně **zvyšovat image** společnosti a vybudovat tak silnou pozici v mysli zákazníků s jasnou **výrobní diferenciací** oproti konkurenci. Takto navržený koncept výrobní reklamy umocní pozici ARGO-HYTOS v podobě silného a stabilního partnera, který disponuje technickými inovacemi skrze nejmodernější hydraulické komponenty mobilních a stacionárních zákaznických zařízení. Nespornou výhodou takto navrženého **high-tech positioningu** je fakt, že jej lze rozšířit do celé skupiny ARGO-HYTOS po celém světě a tak vytvořit globální strategii.

Návrh nové tiskové reklamy doporučuje i částečné změny v oblasti grafických prvků. Pro zvýšení pozornosti zákazníka a grafické „čistoty“ inzerce by společnost měla upustit od barevné podkladové grafiky (barevné spirály, obr. 22 na straně 62) a umístit prezentovaný výrobek spolu s logem společnosti na bílé či jinak neutrální pozadí. Pokud by společnost a její koncernové vedení nechtělo upustit od podkladové spirály jako jednoho z prvků firemního designu, je doporučeno spirálu zprůhlednit a navrhnout ji jen v šedých tónech. Tak bude zachována i kontinuita firemní identity. Grafický koncept nové výrobní reklamy pro skupinu ARGO-HYTOS je na obr. 25.

**ARGO-HYTOS** • Řídicí a regulační technika • Filtrační technika • Systém údržby kapalin •

**Chytrá, hospodárná a inovativní řešení v oblasti mobilní a stacionární techniky**

**Nové kompaktní mini agregáty**  
**Stavebnice SMA05**

- 7 základních hydraulických obvodů v centrálním bloku
- Možnost výstavby dalšího obvodu formou výškového a podélného sdružení
- Velikost nádrží 1,5 až 40 dm<sup>3</sup>
- Nízká hlučnost

Pro více informací nás prosím neváhejte kontaktovat.

ARGO-HYTOS s.r.o., 543 15 Vrchlabí, Dělnická 1306  
Tel: +420 499 403 111  
E-mail: info.cz@argo-hytos.com www.argo-hytos.com

**We produce fluid power solutions**

Obr. 25: Nový design výrobkové reklamy ARGO-HYTOS  
Zdroj: vlastní zpracování

Zásadní inovací je i navržené **užití kódů rychlé reakce** (Quick Response Code, dále jen **QR kódů**) v oblasti tištěné inzerce a na jiných tiskových materiálech společnosti. Tyto kódy poslouží k rychlému a efektivnímu přenosu dat do mobilního přístroje současných i potenciálních zákazníků. Pomocí tohoto nástroje zákazník získá potřebné a správné informace ihned, postačující je pouze mít smartphone se čtečkou QR kódů. Fotoaparát mobilního přístroje QR kód naskenuje a pomocí internetového připojení bude zákazník přesměrován na webové stránky společnosti. Na jejich hlavní stránce bude uveřejněn odkaz na produktové novinky, další aktuální sdělení firmy nebo může být uživatel vybídnut k uložení kontaktů společnosti do adresáře svého telefonu. Vygenerování QR kódu po zadání platné webové adresy společnosti je možné bezplatně na stránkách generátorů těchto grafických prvků čtvercového vzhledu.

Nový formát výrobkové inzerce by mohl být zároveň použit jako podklad pro **direct mail** zasílaný jako vyžádaná emailová zpráva nebo jako adresná zásilka do poštovních schránek. Produktové sdělení by bylo uvedeno adresným dopisem zákazníkovi, který by byl **signován ředitelem nebo vedoucím prodeje ARGO-HYTOS** pro daný národní trh. Tohoto nástroje marketingové komunikace ARGO-HYTOS doposud nevyužila, ačkoli tento způsob adresného informování zákazníků o novém nebo inovovaném výrobku má mnoho výhod. Společnost tak efektivně může komunikovat s pečlivě vytypovanými zákazníky a zároveň tak i získat zpětnou vazbu v podobě obdržené poptávky nebo



objednávky. Svou nezastupitelnou úlohu v rychlé a spolehlivé komunikaci zde plní výše popsané užití QR kódu produktové inzerce.

Klíčovým faktorem úspěšnosti marketingové komunikace prostřednictvím direct mailu spočívá ve správné identifikaci příjemců adresné zásilky. Mělo by se vždy jednat o **kompetentní osoby** pro rozhodnutí o uskutečnění objednávky nebo o osoby přímo ve vedení firmy. Společnost ARGO-HYTOS s.r.o., která je prodejně zodpovědná za český a slovenský trh, by měla vytypovat mezi stávajícími zákazníky ty, kteří uskuteční hodnotu zakázek v ročním součtu minimálně 10 000 EUR nebo ty zákazníky, u kterých je velký potenciál dlouhodobé budoucí spolupráce. Vedoucím nákupního oddělení nebo přímo ředitelům těchto společností by byl zasílán adresný direct mail obsahující produktové novinky s průvodním dopisem vedoucího prodeje českého a slovenského trhu ARGO-HYTOS s.r.o. Tento nástroj marketingové komunikace by tak mohl **stimulovat nákupní chování** stávajících a potenciálních **zákazníků** a taktéž **zvyšovat image společnosti prostřednictvím nabízených vyspělých inovativních technologií**. Zákazník by tak posílil svůj vztah ke značce ARGO-HYTOS, bude jej vnímat jako kompetentního partnera při řešení svých projektů. Užití komponenty nebo celých hydraulických systémů ARGO-HYTOS se stane jasným příslibem obchodních úspěchů samotného zákazníka.

### 6.3 Využití nástrojů CSR jako součást firemní komunikace, kultury

V současném globálním světě je kladen čím dál větší důraz na společensky, environmentálně a ekonomicky zodpovědné firmy. Implementace nástrojů CSR do obchodních plánů společností se tak stává nezbytností. Aktivita CSR představují závazek společnosti chovat se zodpovědně k životnímu prostředí a společnosti, tak aby zde byla zachována pro další generace. Koncepce CSR jsou **prostředkem zvyšování pozitivní image** společnosti skrze vlastní zaangažované a lépe motivované zaměstnance, prostředkem budování vztahů a důvěry se všemi vně zaangažovanými skupinami a v neposlední řadě prostředkem pro sladění zájmu firmy se zájmy těchto zainteresovaných skupin. Jak bylo uvedeno v rešeršní části, úspěšné zavedení, průběžný monitoring a vyhodnocování externích a interních nástrojů CSR, mohou být i zdrojem diferenciací a konkurenceschopnosti.

### 6.3.1 Etický kodex

ARGO-HYTOS s.r.o. doposud nezavedla jednotný etický kodex, který by měl být taktéž implementován ve všech ostatních společnostech po celém světě. Jasným doporučením je tyto standardy chování vytvořit a s patřičnými úpravami dle platné lokální legislativy jej v daných zemích zavést. Jedná se o klíčovou záležitost pro společensky zodpovědnou firmu systematicky budující **požadovanou image podniku**. Jak bylo uvedeno v rešeršní části diplomové práce, etické kodexy jsou **nástrojem CSR** a stávají se i nedílnou **součástí firemní kultury**. Jejich důležitost vychází z toho, že jakékoliv protiprávní či neetické chování zaměstnanců či vedení společnosti může vést k nevratnému poškození image společnosti a následně i k ekonomickým propadům v jejím hospodaření.

Návrh etického kodexu by měl být vytvořen na globální úrovni a měl by vycházet z integrity zaměstnanců. Měl by být kladen důraz na jejich chování, **osobní odpovědnosti** při vytváření image společnosti, respektování druhých a především důrazné **odmítání** jakékoliv formy **diskriminace**. Nechybí zde ani odpovědnosti managementu společnosti. Další částí etického kodexu je část zaměřená na pravidla komunikace se třetí stranou vyzývající k **dodržování protikorupčního zákona** a **zacházení s dary**. Není opomenutý **střet zájmu** a **zacházení s informacemi**. Tato část etického kodexu by měla být doplněna o další ustanovení týkající se **komunikace s médii**. Poslední pasáží jsou pravidla týkající se **zdraví, bezpečnosti práce a pracovního prostředí a ochrany životního prostředí**.

Pokud chceme, aby tyto základní standardy chování byly skutečně dodržovány, je třeba, aby toto ujednání bylo podepsané každým zaměstnancem společnosti ARGO-HYTOS s.r.o. potažmo všemi zaměstnanci skupiny ARGO-HYTOS. Management společnosti by měl být zodpovědný za zavedení těchto pravidel a měl by především dbát na jejich dodržování. Řešením může být vytvoření výboru, který bude anonymní formou přijímat informace o podezření na porušení těchto závazných pravidel chování. Takovýto kontakt může mít podobu bezplatné anonymní telefonní linky či speciálně zřízené emailové schránky nazvané jako „**Compliance**.“ Tento výbor bude zodpovědný za prošetření všech nahlášených podezření a v případě potvrzení této skutečnosti bude kompetentní k udělení sankce. Z důvodu transparentnosti bude výbor jednat ve složení manažer lidských zdrojů, manažer výrobního úseku a svá rozhodnutí budou vždy konzultovat s podnikovým

právníkem. Níže je detailněji popsáno znění konceptu etického chování spolu s vybranými dodatky v následujících kapitolách.

#### **Základní standardy chování zaměstnanců a vedení společnosti:**

- **Osobní odpovědnost** - očekáváme, že každý z našich zaměstnanců se bude cítit osobně odpovědný za dodržování tohoto kodexu chování a bude zároveň podporovat své kolegy, aby jednali v souladu s ním.
- **Odpovědnost za vytváření image ARGO-HYTOS** – jedním z fragmentů tvorby image společnosti je chování jejich zaměstnanců. Nevhodné chování pracovníků na veřejnosti může vyvolat poškození reputace ARGO-HYTOS.
- **Dodržování lidských práv** - zavazujeme se dodržovat mezinárodně uznávaná lidská práva, striktně odmítáme dětskou práci v naší společnosti a totéž očekáváme od našich obchodních partnerů. Úmluva OSN o právech dítěte (Convention on the Rights of the Child) je pro nás zavazující. Distancujeme se od jakékoliv formy nucené práce v našich podnicích po celém světě. Tento postoj vyžadujeme také od svých obchodních partnerů.
- **Odmítání diskriminace a respekt k ostatním** - dbáme, aby v našich společnostech po celém světě nedocházelo k diskriminaci a obtěžování na základě pohlaví, rasy, barvy pleti, náboženského vyznání, věku, národnosti, zdravotního postižení nebo sexuální orientace. Respektujeme důstojnost, soukromí a osobnost každého zaměstnance.
- **Odpovědnost managementu** – vedení společnosti je odpovědné na zavedení a kontrolu zákonných pravidel etického chování, které představují minimální požadované standardy chování. Manažer oddělení je plně odpovědný za dodržování základních standardů ve svém poli působnosti, má být k dispozici svým podřízeným v případě řešení problémů. Definované cíle podřízeným mají být reálné, přičemž zaměstnanec má dostatečný prostor pro jejich realizaci a vedoucí pouze dohlíží nad jejich plněním. V žádném případě není zbaven odpovědnosti v případě delegování úkolu na podřízeného.
- **Rozvoj zaměstnanců** - naše konkurenční síla je založena na vysoce motivovaných, dobře vyškolených a proaktivních zaměstnancích. Profesionální rozvoj zaměstnanců považujeme za investici do lidského kapitálu.

## **Základní standardy jednání s obchodními partnery a dodržování pravidel hospodářské soutěže**

- **Obchodní partneři** - preferujeme obchodní partnery, kteří se chovají dle obdobných principů společenské zodpovědnosti, které mají ve společnosti již zavedené.
- **Střet zájmů, pokus o uplácení** - zásadně se distancujeme od přijímání darů, úplatků, majetkové účasti v podnicích, které by mohlo být střetem zájmů. Zároveň je také nepřípustné nabízet jakékoliv zvýhodnění či protizákonné platby. Je zakázáno současně pracovat v konkurenční firmě ARGO-HYTOS.
- **Dary** – ARGO-HYTOS poskytuje dary ať už finanční či hmotné na podporu školství, kultury, sportu, umění či veřejného zdravotnictví. Příjemcem daru nesmí být jednotlivec, hrozí zde vyšší riziko poškození reputace značky. Příjemce daru musí schopen na vyzvání doložit, že dar posloužil ke stanovenému účelu. Poskytnuté dary by měly být odečitatelnou položkou od základu daně.
- **Pořizování dat, diskrétnost** – veškerá data, se kterými společnost pracuje, musí být pravdivá a zdrojově podložená. Zaměstnanci jsou vyzváni k diskrétnosti ve smyslu šíření interních záznamů, informací, které nejsou veřejně přístupné.
- **Ochrana osobních údajů** - osobní údaje našich zaměstnanců a obchodních partnerů jsou použity pouze pro účely podniku a jejich užití je v souladu se zákonem. Tyto údaje jsou chráněné proti neoprávněnému přístupu či ztrátou.

## **Základní standardy ochrany životního prostředí, zdraví, bezpečnosti práce**

- **Ochrana zdraví a bezpečnost práce** - dbáme na zdravé a bezpečné pracovní prostředí pro naše zaměstnance. Naším cílem je předcházet pracovním úrazům pomocí preventivních opatření, školení bezpečnosti práce, investic a monitoringu pracovního prostředí každého zaměstnance.
- **Ochrana životního prostředí** - ochranu životního prostředí a přírodních zdrojů považujeme za jeden z nejdůležitějších cílů pro zachování ekosystému planety Země současným i budoucím generacím lidstva. Ve všech závodech po celém světě jsou dodržovány místní zákony na ochranu životního prostředí spolu s nařízeními environmentálního managementu skupiny ARGO-HYTOS.

### 6.3.2 Pravidla komunikace se sdělovacími prostředky

Skupina ARGO-HYTOS nedisponuje jasnými pravidly, kdo a za jakých okolností smí komunikovat s médii ohledně interních záležitostí společnosti. Zřejmou hrozbou tedy je únik či dokonce zneužití interních informací v osobní prospěch jedinců a konkurence. Takovéto poškození image společnosti může mít za následek negativní nákupní rozhodování odběratelů.

Doporučením je tedy **vytvořit komunikační směrnici**, ve které jsou jasné definované oprávněné osoby pro poskytování informací o postojích společnosti médiím. Z pracovní náplně a pozice zaměstnance vyplývá i kompetentnost a sféra působnosti odpovídat na danou problematiku. Řadový pracovník společnosti ARGO-HYTOS s.r.o. není kompetentní k tomu, aby poskytoval jakákoliv vyjádření sdělovacím prostředkům. Povinností zaměstnance je pracovníka médií odkázat na zaměstnance tiskového centra oddělení marketingové komunikace či jinou oprávněnou osobu. Tato směrnice bude průběžně aktualizována a je jedním z dodatků k etickému kodexu týkající se poskytování interních informací společnosti veřejnosti. Tato pravidla komunikace s médii se vztahují na ústní i písemná prohlášení.

#### **Oprávněné osoby ARGO-HYTOS s.r.o. pro poskytování informací médiím:**

- generální ředitel,
- jednatelé společnosti,
- prokurista,
- finanční ředitel,
- vedoucí prodeje a produktového managementu,
- pracovník tiskového centra oddělení marketingové komunikace.

Tyto oprávněné osoby dle svých kompetencí mohou poskytnout informace o prodejních výsledcích, o finanční situaci společnosti, o investičních záměrech a o novinkách produktového portfolia. V případě, že rozsah sdělení přesahuje vliv společnosti ARGO-HYTOS s.r.o., je vždy nutné, aby dané prohlášení bylo zkontrolováno

s korporátním tiskovým mluvčím, tedy vedoucím pracovníkem marketingové komunikace ARGO-HYTOS Management + Consulting GmbH se sídlem ve Švýcarsku.

Kontaktní osobou pro média se stává pracovník tiskového centra oddělení marketingové komunikace s výjimkou generálního ředitele a finančního ředitele společnosti. Všechny ostatní oprávněné osoby musí předem konzultovat obsah tiskových zpráv s pracovníkem marketingové komunikace. Ten je také zodpovědný za dodání podkladů, fotografií a grafiky v náležitě kvalitě sdělovacím prostředkům a posléze za samotnou archivaci tiskových zpráv. Následující zásady sdělení poskytovaná sdělovacím prostředkům jsou závazná pro všechny zaměstnance společnosti ARGO-HYTOS s.r.o.

#### **Obecné zásady sdělení poskytnutá oprávněnou osobou médiím:**

- poskytuje pouze pravdivé a podložené informace, pozor na klamavá, falešná stanoviska,
- dbá na homogenost vnitřních sdělení se sděleními veřejnými,
- vyhýbá se spekulativním vyjádřením, která tak mohou poškodit dobré jméno společnosti a ovlivnit její pozici na trhu,
- poskytuje informace pouze obecného charakteru, tak aby nebyly ohroženy strategické cíle společnosti a nedošlo ke zneužití dat konkurencí v případě uveřejnění výhledů a předpovědí společnosti,
- neposkytuje osobní data zaměstnanců a obchodních partnerů,
- ctí pravidla slušného chování,
- informace musí být konzistentní napříč celou skupinou ARGO-HYTOS, v případě jakýchkoli nejasností kontaktuje vedoucího pracovníka marketingové komunikace ARGO-HYTOS Management + Consulting GmbH se sídlem ve Švýcarsku. Rozhodnutí korporátního tiskového mluvčí jsou závazná pro celou skupinu ARGO-HYTOS.

#### **6.3.3 Sponzoring, dárcovství, tvorba matchingového fondu**

Skupina ARGO-HYTOS nemá vypracovaná jednotná pravidla pro sponzoring a poskytování darů. Český výrobní závod ve Vrchlabí se věnuje těmto aktivitám zřídka,

nemá vypracovaný žádný systematický koncept, podle kterého by tyto aktivity byly řízeny a kontrolovány. Aktivity popsané v analytické části Public relations v podobě finančního příspěvku na projekt „Sociální automobil“ pro neziskovou organizaci Světlo či finanční příspěvek divadelnímu spolku Divadlo dětem na představení konané ve Vrchlabí, jsou aktivitami jednorázovými. Z toho důvodu zpětný efekt ze sponzoringu je nižší. To souvisí krom zmiňované absence pravidel sponzoringu a dárcovství i s nevhodně zvolenou metodou tvorby rozpočtu na marketingovou komunikaci. ARGO-HYTOS s.r.o. přiděluje pouze zbylé finanční prostředky na tyto aktivity.

V prvé řadě by měla být navržena **pravidla sponzoringu a dárcovství**, která by měla být naimplementována napříč skupinou ARGO-HYTOS s následujícími **cíli**:

- dodržovat koncernová pravidla ohledně sponzoringu a dárcovství,
- zajistit centrální archivaci těchto aktivit,
- využít maximálního efektu plynoucího z vhodně komunikovaných sponzorovaných aktivit,
- homogennost postupů při schvalování, odmítání jednotlivých žádostí.

#### **Pravidla dárcovství pro skupinu ARGO-HYTOS:**

- cílovou skupinou jsou neziskové organizace, především nadace, obecně prospěšné společnosti nebo občanská sdružení,
- podpora namířena na děti a jejich vzdělávání, na tělesně a mentálně postižené, na staré lidi a lidi v životní tísní, pomoc při katastrofách,
- základním rysem dárcovství je absence protislužby obdarovaného,
- pečlivý výběr sponzorované organizace s důrazem na její vysokou reputaci a dlouhodobě uznávanou práci,
- příspěvky mohou mít peněžní i věcnou formu,
- obdarovaným je právnická osoba, v jejímž vedení nesmí pracovat příbuzný zaměstnanec ARGO-HYTOS, který se podílí na schvalovacím řízení žádosti,
- obdarovaný je schopen doložit nakládání s finančními prostředky,
- jednání a chování obdarovaného nesmí v žádném případě poškodit image společnosti ARGO-HYTOS,

- veškeré dárcovské aktivity podléhají konečnému schválení vedoucím pracovníkem marketingové komunikace ARGO-HYTOS Management + Consulting GmbH se sídlem ve Švýcarsku. Zde je zajištěna i centrální archivace darovacích aktivit.

#### **Pravidla sponzoringu pro skupinu ARGO-HYTOS:**

- příjemcem sponzoringu nesmí být jednotlivec, hrozí zde vyšší riziko poškození reputace značky,
- předmět sponzoringu smí být sport, vzdělání, kultura, zábava, sociální oblast, aktivity, které vyvolávají pozitivní emoce a aktivity, které vytvářejí pozitivní image ARGO-HYTOS,
- preference dlouhodobější spolupráce se sponzorovaným subjektem před jednorázovými sponzorskými aktivitami, které snižují efektivnost sponzoringu, a tedy znehodnocují poskytnuté finanční prostředky,
- jasná definice cílů a přínosů pro ARGO-HYTOS,
- pro komunikaci značky je třeba použít barevnou variantu loga ARGO-HYTOS,
- veškeré sponzorské aktivity podléhají konečnému schválení vedoucím pracovníkem marketingové komunikace ARGO-HYTOS Management + Consulting GmbH se sídlem ve Švýcarsku. Zde je zajištěna i centrální archivace těchto aktivit.

Takto vytvořená **komunikační směrnice** ohledně koncernových pravidel **dárcovství a sponzoringu** by se mohla stát jedním z dodatků k etickému kodexu týkající se poskytování darů. V případě potřeb by byla aktualizována.

Doporučením ohledně **konkrétního darovacího projektu** by mohla být dlouhodobá spolupráce ARGO-HYTOS s.r.o. s právníky osobami, tak aby byla splněna podmínka možnosti odečitatelnosti položky od základu daně. Výše roční darované částky by byla předem známá a byla by závislá na hospodářském výsledku společnosti. Jednoznačným průlomem je ale začlenění aktivit tohoto druhu při přípravě rozpočtu na marketingovou komunikaci dle cílů společnosti vzhledem k posílení vnímání značky ARGO-HYTOS místní veřejností. Vhodným partnerem by mohla být nezisková organizace Světlo sídlící ve Vrchlabí, se kterou společnost již jednorázově spolupracovala a která zajišťuje služby celodenní péče o lidi s mentálním a kombinovaným postižením. Dále poskytuje služby



osobní asistence, poradenství či pomoc při hledání pracovního uplatnění zdravotně hendikepovaných lidí na trhu práce.

Pod záštitou tohoto projektu s názvem „**POMOC**“ by společnost dvakrát do roka vyhlásila příjem žádostí o finanční dar. Vhodný příjemce daru by byl vybírán managementem společnosti a pracovníkem marketingové komunikace dle navržených korporátních pravidel pro darování a sponzoring. Dalšími kritérii výběru by byla reputace žadatele, jeho předložený návrh na užití darovaných finančních prostředků, ale i jeho komunikační dovednosti s okolím, veřejností a v neposlední řadě i jeho schopnostech získat další finanční prostředky z ostatních zdrojů. Spolupráce s vybraným subjektem, který by byl schválen i korporátní vedením, by trvala půl roku a žadatel by obdržel každý měsíc pevně danou finanční částku. Po ukončení spolupráce a čerpání darované částky musí nezisková organizace předložit vyúčtování spolu s fotodokumentací, kterou společnost ARGO-HYTOS s.r.o. poskytne korporátnímu pracovníkovi marketingové komunikace pro účely centrální archivace.

Posledním návrhem v oblasti dárcovství je **vytvoření matchingového fondu** vedením společnosti ARGO-HYTOS s.r.o. Po předem vybraném a s odbory společnosti prodiskutovaném příjemci finančního daru zaměstnanci společnosti mohou věnovat určitou částku ze své mzdy na tyto veřejně prospěšné účely. Společnost se zavazuje, že takto vybranou částku od svých zaměstnanců znásobí v pevně stanoveném poměru 1 : 1. Jedná se o typ sbírky mezi zaměstnanci, která je velice pozitivně přijímána jednotlivci i podnikem samotným. Vhodným kandidátem příjemce daru by mohla být nezisková organizace, která pomáhá dětem z dětských domovů se úspěšně začlenit do společnosti. Poskytnuté finanční prostředky pak mohou mít podobu spoření, které dítě dostane po odchodu z dětského domova, nebo mohou mít podobu studijních programů.

#### **6.3.4 Implementace základních standardů chování ve firmě**

Pouhým vytvořením etického kodexu chování nelze uvažovat o společensky zodpovědné firmě ke všem cílovým skupinám. Je nutné, aby se vytvořená pravidla chování stala dobrovolným závazkem všech zaměstnanců při komunikaci mezi sebou, s dodavateli, zákazníky, místní veřejností, médii, organizacemi, pracovníky státní správy, ale dokonce

i s konkurencí. Tyto standardy musí prostoupit všemi podnikovými procesy, a proto je nutné vytvořit plán implementace etického kodexu, tedy jakým způsobem bude komunikován ve firmě a jakým způsobem bude zajištěna jeho vynutitelnost.

Noví zaměstnanci společnosti ARGO-HYTOS by měli být proškoleni nejdéle do třech měsíců od nástupu do firmy, stávající zaměstnanci alespoň jednou za rok. Vedení společnosti je zodpovědné za implementaci základních standardů chování a společnost by měla pečlivě vést záznamy o **školení** svých zaměstnanců, kteří jej stvrdí svým podpisem.

Pro zachování konzistentnosti školení a tedy i jednotné interpretace etického kodexu napříč celou skupinou ARGO-HYTOS je doporučeno vytvořit **interaktivní video**, které představí poutavou formou v podobě animací tři hlavní oblasti etického kodexu. Tedy oblast osobní odpovědnosti zaměstnanců a vedení společnosti, základní standardy jednání s obchodními partnery a dodržování pravidel hospodářské soutěže a oblast ochrany životního prostředí, zdraví, bezpečnosti práce. Pro každou zmiňovanou oblast bude připraven test s pěti aplikovanými otázkami, kdy si každý zaměstnanec ověří, zda správně pochopil daná pravidla chování a dokáže jej vhodně aplikovat v praxi při komunikaci ve firmě a s veřejností. V závěru videa bude etický kodex ještě jednou stručně zopakován s uvedením kontaktní osoby ve společnosti ARGO-HYTOS pro případ jakýchkoli nejasností. V jednotlivých společnostech by takovouto osobou měl být pracovník personálního oddělení, který zároveň archivuje účast zaměstnanců na školeních v jejich osobní složce. Poslední informací je kontakt na „Compliance,“ tedy na anonymní linku, kam se mohou zaměstnanci obrátit v případě podezření na porušení pravidel chování (již blíže popsáno v kapitole o etickém kodexu). Ten je zodpovědný za následné prošetření a udělení sankcí plynoucích z porušení pravidel etického chování.

Zaměstnanci svým podpisem potvrdí nejen to, že se školení zúčastnili a etický kodex pochopili, ale především to, že se dle základních standardů chování budou řídit.

## Závěr

Cílem diplomové práce bylo **navrhnout strategický směr marketingové komunikace vedoucí k formování pozitivní image** vybrané firmy **prostřednictvím opatření při tvorbě firemní identity ARGO-HYTOS**. Cílovou skupinou pro tato doporučení jsou vlastní zaměstnanci společnosti a veřejnost, tedy zákazníci, místní komunita občanů, ale i obchodní partneři. Budování pozitivní image společnosti především souvisí se **změnami ve firemní kultuře, komunikaci, implementaci vybraných CSR nástrojů** a aktivit, které jsou hlavními stavebními prvky firemní identity.

Pro navržená doporučení a opatření v oblasti marketingové komunikace a tvorby firemní identity bylo použito poznatků, jednotlivých nástrojů a koncepcí popsaných v rešeršní části diplomové práce. Ty byly sepsány s použitím odborné literatury. Opatření také vycházela a navázala na SWOT analýzu společnosti, detailní analýzu její firemní identity, jednotlivých nástrojů marketingové komunikace, firemní komunikace s vyhodnocením dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců a ostatních provedených CSR aktivit ARGO-HYTOS s.r.o. v průběhu let 2012-2014.

Hlavním přínosem diplomové práce byla identifikace **absence užití konkrétních nástrojů komunikačního mixu a základních prvků firemní identity společensky zodpovědného podniku a následná deklarace těchto komunikačních nástrojů s doporučeným způsobem zavedení společensky zodpovědných aktivit do podnikových procesů s ohledem na posílení žádoucí firemní image**.

První doporučení bylo navrženo v oblasti strategického řízení. Na samém počátku musí mít nadnárodní společnost jasně **definované poslání**, které by mělo být **doplněno o firemní vizi a firemní hodnoty**. Po vytvoření těchto základních pravidel, která jsou klíčová pro koncept CSR, bude management každé společnosti zodpovědný za jejich implementaci, monitoring a homogennost napříč celou skupinou ARGO-HYTOS.

Při detailní analýze jednotlivých nástrojů marketingové komunikace v analytické části diplomové práce byla zjištěna **absence užití direct mailu** v oblasti přímého marketingu. Tento nástroj marketingové komunikace může dopomoci společnosti k dlouhodobému

budování vztahů se zákazníky, a tak systematicky vytvářet image spolehlivého a kompetentního partnera v oblasti hydraulických systémů pro zákaznická řešení. Podstatou přímého marketingu je navržená nová forma **informování o produktových novinkách**, které jsou uvedeny krátkým představením výrobku kompetentním vedením společnosti spolu s **novým grafickým návrhem produktové inzerce**. Zde je kladen důraz na grafickou jednoduchost, přehlednost a **vyzdvižení výrobní diference** oproti konkurenci na základě **užití high-tech positioningu**. Všechny uvedené faktory by měly mít za následek posílení image společnosti a vytvoření jasného místa v mysli zákazníků při volbě spolehlivého obchodního partnera, který disponuje nezastupitelným know-how. Produktová inzerce s použitím **QR kódů** je použita jako základ direct mailu, který se stane standardizovaným nástrojem marketingové komunikace se současnými a potenciálními zákazníky společnosti ARGO-HYTOS.

Posledním a nejužším místem propracovaných návrhů v oblasti marketingové komunikace a kultury byl **koncept CSR** a definice jeho základních nástrojů. Ty bezprostředně navazují na deklarované firemní hodnoty, firemní poslání a vizi. Cílem bylo vytvořit **interní směrnice**, závazná prohlášení společnosti, kterými se všichni zaměstnanci napříč celou skupinou ARGO-HYTOS budou řídit. Navržený **etický kodex** je rozdělen do třech základních oblastí, kterými jsou chování zaměstnanců a vedení společnosti, dále jednání s obchodními partnery a dodržování pravidel hospodářské soutěže a poslední oblastí je ochrana životního prostředí, zdraví a bezpečnost práce. Vytvořený etický kodex, který je doplněn o přesně definovaná **pravidla komunikace s médii a pravidla sponzoringu a dárcovství** pro celou skupinu ARGO-HYTOS, je základní směrnicí pro uplatňování koncepce CSR, která je klíčová při tvorbě firemní identity a následně i image společnosti v globálním světě. Nechybí zde ani nastínění konkrétního dlouhodobého partnerství v oblasti dárcovství pod názvem projektu **Pomoc** či **vytvoření matchingového fondu** v českém výrobním závodě.

Tato souhrnná doporučení byla navržena pro jejich **implementaci** v průběhu roku **2015** a bude záležet na společnosti ARGO-HYTOS, v jakém rozsahu návrhy zapracuje, a stanou se tak standardizovanými nástroji marketingové komunikace. Takto navržená koncepce CSR popisuje **první, míněno preventivní část implementace základních standardů chování** prostřednictvím přesného **znění komunikačních směrnic** etického kodexu a jeho

dodatků spolu s **komunikačním konceptem a plánem školení** formou interaktivního videa. Navrženy jsou i **firemní compliance orgány**, mající podobu korporátního pracovníka, compliance linky a zmocněnce na úrovni divize, které koordinují jednotlivé fáze implementace compliance programu a samotné guidelines.

**Výzvou programu** firemního chování a jednání může být dopracování návazné **kontrolní a monitorovací fáze**, fáze provádění interních auditů guidelines CSR koncepce. **Vytvoření podpůrných pilířů** a interních směrnic základních standardů podnikových procesů **oddělení financí a účetnictví** či **provádění auditů** tohoto typu u současných a potenciálních **externích obchodních partnerů** může být také další nadstavbou compliance programu. Poslední a **závěrečnou fází implementace**, která by měla být definována, je **oblast odpovědností a důsledků** v případě nedodržování základních standardů chování a dopracování případných lokálních odchylek při implementaci koncepce v daných regionálních divizích dle platné místní legislativy korporátní pracovníkem.

S expanzí skupiny ARGO-HYTOS by měla být tato pravidla chování, základní principy firemní komunikace a kultury naprostou nezbytností pro posílení image značky ARGO-HYTOS a to prostřednictvím vlastních motivovanějších zaměstnanců a prostřednictvím komunikace podniku s veřejností a obchodními partnery. Navíc koncepce CSR je nositelem i konkurenční výhody, která zároveň doplní odlišení společnosti v oblasti výrobní, kdy je ARGO-HYTOS tvůrcem technologických inovací. Nelze tedy oddělovat strategické řízení podniku, jednotlivé nástroje marketingové komunikace, jednotlivé prvky tvořící firemní identitu a implementaci externích a interních nástrojů CSR. Pouze vhodné zavedení, provázanost a synergie všech těchto aktivit a nástrojů může vytvořit jednotný obraz o firemní identitě, který bude mít v dlouhodobějším horizontu dopad i na hospodářské výsledky celé skupiny ARGO-HYTOS, a ta se tak může stát globálním hráčem na poli hydrauliky.

## Seznam použité literatury

### Citace:

DAHLEN, M., F. LANGE and T. SMITH. *Marketing communications: a brand narrative approach*. 1<sup>st</sup> ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2010. ISBN 978-0-470-31992-5.

KAŠPAROVÁ, K. *Vývoj společenské odpovědnosti podniku a její konkurenční koncepty* [online]. Praha: Bussines leaders forum, 2012 [vid. 2014-10-24]. Dostupné z: [http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/K\\_Kasparova\\_Vyvoj-CSR.pdf](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/K_Kasparova_Vyvoj-CSR.pdf)

KOTLER, P. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.

KOTLER, P. a aj. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, P. a G. ARMSTRONG. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

LAMB, C. W., J. F. HAIR and C. MCDANIEL. *MKTG 7*. 7<sup>th</sup> ed. Ohio: South-Western: Cengage Learning, 2013. ISBN 978-1-285-09186-0.

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2986-2.

PELSMACKER, P., M. GEUENS a J. BERGH. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0254-1.

PICKTON, D. and A. BRODERICK. *Integrated marketing communications*. 2<sup>nd</sup> ed., Essex: Pearson Education, 2005. ISBN 978-0-273-67645-4.

PIMPLE, M. M. Bussiness ethics and corporate social responsibility. *International journal of management research and reviews*. Meerut: Society of Scientific Research and Education, 2012, vol. 2, iss. 5, p. 761-765. ISSN: 2249-7196. Také dostupné komerčně z: <http://search.proquest.com>

POMERING, A. and W. J. LESTER. *Advertising corporate social responsibility initiatives to communicate corporate image: Inhibiting scepticism to enhance persuasion*. Bradford: Emerald Group Publishing, 2009, vol. 14, iss. 4, p. 420-439. ISSN: 13563289. Také dostupné komerčně z: <http://search.proquest.com>

PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.

SVOBODA, V. *Public relations moderně a účinně*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2866-7.

VYSEKALOVÁ, J. a J. MIKEŠ. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.

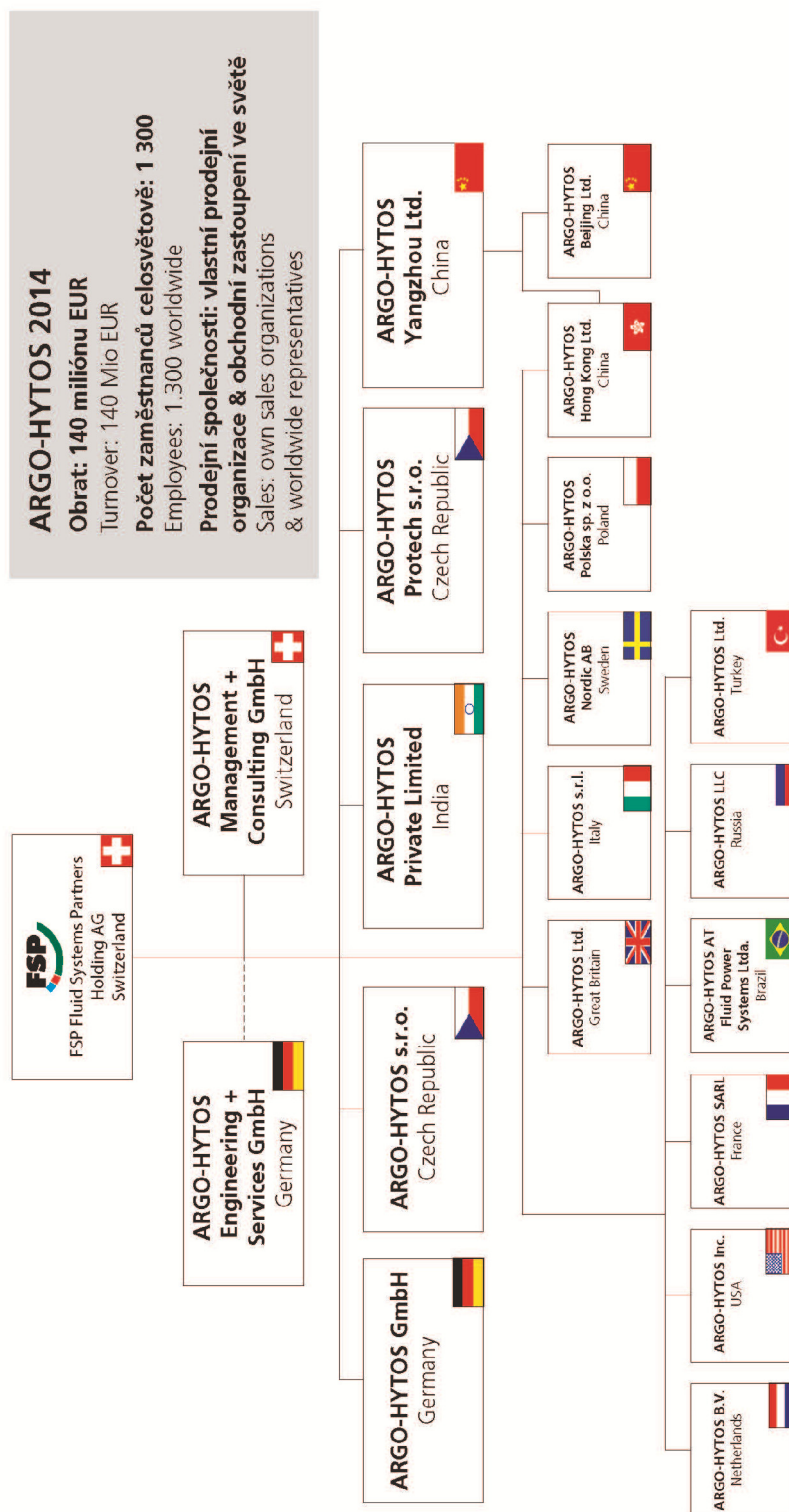
ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.

## Seznam příloh

<b>Příloha A</b>	<b>Organizační schéma holdingu FSP, Switzerland.....</b>	<b>89</b>
<b>Příloha B</b>	<b>Ekonomický cíl holdingu FSP pro rok 2015 a 2020 .....</b>	<b>90</b>
<b>Příloha C</b>	<b>Výrobní portfolio ARGO-HYTOS .....</b>	<b>91</b>
<b>Příloha D</b>	<b>Logo manuál ARGO-HYTOS .....</b>	<b>92</b>
<b>Příloha E</b>	<b>Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců ARGO-HYTOS s.r.o... </b>	<b>93</b>
<b>Příloha F</b>	<b>Oblasti ankety ARGO-HYTOS s.r.o. vhodné pro nápravná opatření ...</b>	<b>97</b>
<b>Příloha G</b>	<b>Historická stěna ARGO-HYTOS s.r.o. (2008-2014).....</b>	<b>98</b>

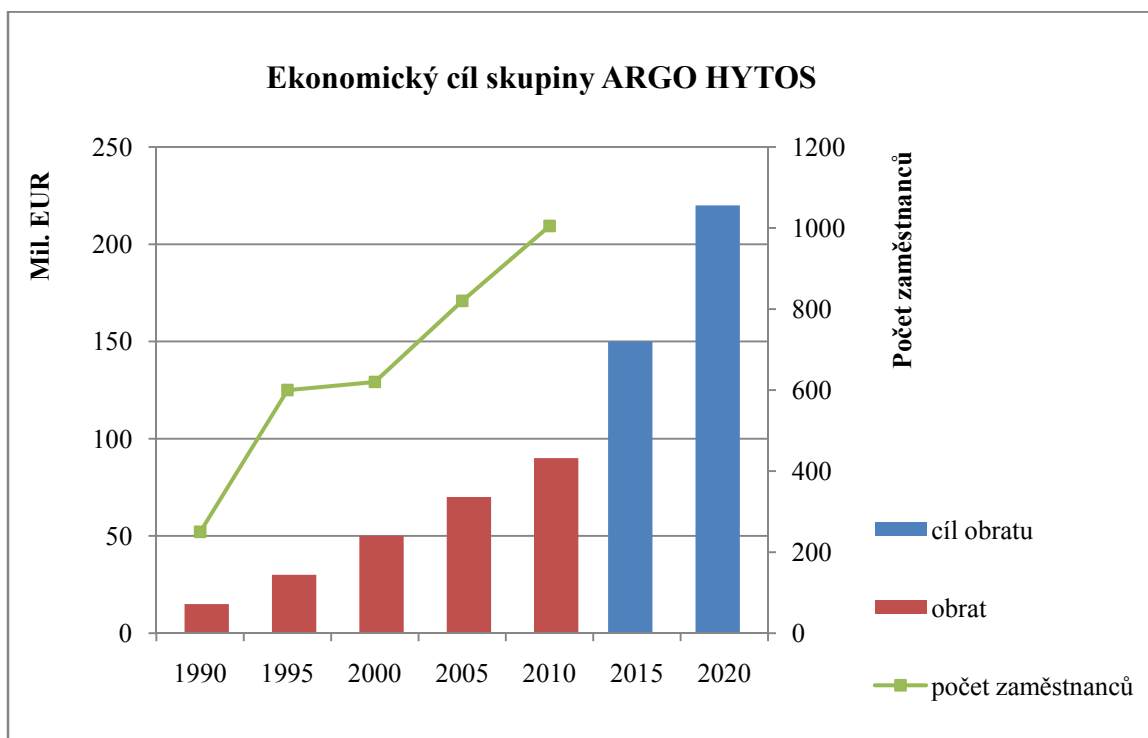


## Příloha A Organizační schéma holdingu FSP, Switzerland





















Zdroj: interní zdroj ARGO-HYTOS s.r.o.

## Příloha B Ekonomický cíl holdingu FSP pro rok 2015 a 2020



Zdroj: vlastní zpracování dle interního zdroje ARGO-HYTOS s.r.o.

## Příloha C Výrobkové portfolio ARGO-HYTOS

Řídicí a regulační technika – Standardní výrobky – Průmyslové aplikace				
				
Elektromagneticky ovládané rozváděče	Proporcionální ventily / Elektronika / Tlakové váhy	Tlakové ventily	Škrtkové ventily	
				
Jednosměrné ventily	Rozváděče s jinými druhy ovládání	Připojovací, řadové a krycí desky	Stavebnice hydraulických agregátů	
Filtrační technika – Standardní výrobky				
				
Sací filtry	Zpětné filtry	Zpětné sací filtry	Tlakové filtry	Vysokotlakové filtry
				
Zavzdušňovací filtry	Přenosný přístroj pro diagnostiku oleje	Přenosný monitor částic	Monitor částic	Snímače stavu oleje


Zdroj: interní zdroj ARGO-HYTOS s.r.o.


## Příloha D Logo manuál ARGO-HYTOS

Logo




### Colours

 Red: Euroskala 0 C, 100 M, 100 Y, 0 K  
HKS 15  
RAL 3002  
Pantone 186

 Blue: Euroskala 100 C, 0 M, 0 Y, 0 K  
HKS 47  
RAL 5015  
Pantone Process Cyan

 Black: 100 % black

 Grey: 40 % black

### Version 1

Colour



### Version 2

Greyscale



### Version 3

Black and white



Version 3a  
(only for type plates etc.)



Zdroj: interní zdroj ARGO-HYTOS s.r.o.

# Příloha E Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců

## ARGO-HYTOS s.r.o.



ARGO

HYTOS

				Zcela souhlasí			Zcela nesouhlasí			Nemohu odpovědět
AHCZ	D	T		1	2	3	4	5		
A 1.	Při nástupu do této společnosti se člověk cítí být vítaný	2,2	2,3	2,0	16%	47%	22%	5%	1%	10%
A 2.	Osobně jsem spokojen s podporou, kterou mi poskytuje personální oddělení	1,9	2,0	1,9	34%	43%	13%	5%	2%	4%
A 3.	Baví mě zde pracovat	2,0	2,1	1,9	34%	35%	25%	4%	1%	2%
A 4.	Všichni táhneme za jeden provaz	3,4	3,4	3,2	3%	19%	34%	20%	20%	5%
A 5.	Dobrému známému bych tuto společnost doporučil jako zaměstnavatele	2,4	2,4	2,3	20%	36%	30%	8%	3%	4%
A 6.	Naše služby a výrobky mohu jen doporučit	1,7	1,6	1,8	38%	41%	10%	1%	0%	10%
A 7.	Vysokou prioritu mají v AHCZ požadavky zákazníků na kvalitu	1,8	1,6	2,0	41%	34%	13%	2%	2%	9%
A 8.	Výrobní technologie užívané v AHCZ jsou šetrné k životnímu prostředí	2,2	2,4	2,0	16%	37%	22%	3%	2%	21%
A 9.	Vedení AHCZ má jasnou představu o tom, kam naše společnost směřuje a jakým způsobem toho může dosáhnout	2,7	2,6	2,7	12%	26%	31%	13%	6%	12%
A 10.	Se zaměstnanci se zde jedná spravedlivě bez ohledu na věk, pohlaví, národnost atd	2,8	3,1	2,4	15%	30%	24%	12%	13%	6%



ARGO

HYTOS

				Zcela souhlasí			Zcela nesouhlasí			Nemohu odpovědět
AHCZ	D	T		1	2	3	4	5		
A 11.	Zaměstnanci jsou zde adekvátně ohodnoceni za práci, kterou odvádějí	3,4	3,6	3,0	4%	20%	32%	20%	21%	5%
A 12.	Zaměstnanci jsou ochotní pracovat přesčas, aby svoji práci řádně dokončili	2,3	2,2	2,3	22%	37%	23%	9%	3%	7%
A 13.	Změnit v současné době zaměstnání není jednoduché	1,5	1,4	1,7	68%	17%	8%	3%	3%	2%
A 14.	Moje práce mi dává pocit úspěchu	2,5	2,6	2,3	18%	33%	32%	7%	6%	4%
A 15.	Vedení se snaží zajistit, aby AHCZ zůstala dlouhodobě konkurenceschopná	2,2	2,1	2,2	24%	38%	21%	6%	2%	10%
A 16.	Naše firma mi poskytuje možnosti ke školení a vzdělávání	2,8	3,3	2,1	22%	26%	16%	14%	16%	5%
A 17.	Uvažuji v současné době o odchodu z firmy	4,3	4,2	4,4	3%	5%	11%	18%	58%	6%
A 18.	Zaměstnání mi umožňuje věnovat se rodině, přátelům a koníčkům v dostatečné míře	2,4	2,6	2,1	24%	34%	23%	9%	8%	2%
A 19.	Jistota zaměstnání v AHCZ je v souladu s mými požadavky	2,2	2,3	2,0	23%	43%	22%	4%	4%	4%
A 20.	Věřím, že vedení přistupuje k propouštění zaměstnanců jako k poslednímu možnému východisku	2,7	3,1	2,3	15%	32%	22%	14%	11%	5%

<div>ARGO</div> <div>HYTOS</div>							Zcela souhlasí			Zcela nesouhlasí		Nemohu odpovědět
			AHCZ	D	T	1	2	3	4	5		
A	21.	V průběhu posledních 12 měsíců jsem se setkal se šikanou nebo zastrašováním na pracovišti	4,2	3,9	4,5	6%	5%	11%	12%	58%	7%	
A	22.	Jsem spokojen s mírou zapojení do procesů plánování a rozhodování v rámci činnosti AHCZ	2,9	3,2	2,6	10%	19%	35%	11%	10%	15%	
A	23.	Byrokratická pravidla, která způsobují vyšší pracnost, jsou v AHCZ v přijatelné míře	3,2	3,3	3,1	5%	23%	32%	11%	20%	9%	
A	24.	Zaměstnanecké výhody poskytované AHCZ považuji za důležité	1,9	1,9	1,9	47%	24%	17%	4%	4%	4%	

ARGO

HYTOS

				Zcela souhlasí			Zcela nesouhlasí			Nemohu odpovědět	
				AHCZ	D	T	1	2	3	4	5
B 25.	Jsem spokojený se svou pracovní dobou	1,7	1,7	1,6	56%	28%	9%	2%	3%	2%	
	Jsem spokojený s prostředím na svém pracovišti:										
B 26 a.	bezpečnost a ochrana zdraví při práci	2,0	2,3	1,8	36%	32%	22%	6%	3%	2%	
B 26 b.	ovzduší (větrání, teplota)	3,6	4,2	3,0	5%	18%	23%	15%	39%	1%	
B 26 c.	úroveň hluku	3,0	3,4	2,5	13%	22%	30%	18%	14%	3%	
B 26 d.	velikost a vybavení mého pracoviště	2,5	2,6	2,3	25%	34%	20%	7%	12%	3%	
B 26 e.	jídelna	1,8	1,8	1,8	48%	30%	11%	5%	3%	4%	
B 26 f.	poskytovaná strava	2,9	3,0	2,8	17%	22%	25%	18%	14%	4%	
B 26 g.	šatny	2,3	2,3	2,2	23%	26%	24%	8%	3%	18%	
B 26 h.	pracovní oděv	3,0	3,1	2,7	17%	20%	16%	11%	21%	15%	
B 26 i.	dostupnost a čistota sociálního zařízení (WC, sprchy)	2,5	2,4	2,5	22%	35%	20%	13%	8%	3%	

ARGO

HYTOS

				Zcela souhlasí			Zcela nesouhlasí			Nemohu odpovědět	
				AHCZ	D	T	1	2	3	4	5
C 27.	Vím, co se ode mne v práci očekává	1,5	1,4	1,6	53%	39%	4%	2%	0%	2%	
C 28.	Dostávám dostatečné informace o záležitostech, které se týkají AHCZ jako celé společnosti	2,7	2,8	2,6	13%	28%	36%	13%	7%	4%	
C 29.	Komunikace v rámci mého oddělení je dobrá	2,0	2,3	1,7	32%	41%	15%	6%	3%	3%	
C 30.	Komunikace s ostatními odděleními je dobrá	2,9	3,0	2,8	4%	31%	36%	18%	7%	4%	
C 31.	Naše oddělení pořádá pravidelné porady, kde se poskytují informace a projednávají běžné problémy	2,4	2,3	2,5	34%	24%	17%	8%	13%	4%	
C 32.	Můj nadřízený mi poskytuje dostatečné informace o rozhodnutích, která se mne týkají	1,8	1,8	1,8	45%	31%	13%	5%	3%	3%	
C 33.	Zajímám se o obsah webových stránek společnosti	3,0	3,7	2,4	12%	22%	28%	10%	20%	8%	
C 34.	Znám dokumenty systému řízení AHCZ, které se týkají oblasti mojí práce (např. odpovídající pracovní postupy a informace)	1,9	1,8	1,9	41%	29%	15%	4%	3%	8%	
C 35.	Mám v AHCZ kolegy, na které se mohu spolehnout, jak při své práci, tak i v osobních vztazích	1,7	1,9	1,6	47%	34%	12%	3%	2%	3%	
C 36.	Znám cíle a plány AHCZ	2,9	3,1	2,6	10%	26%	34%	12%	10%	7%	

ARGO

HYTOS

				Zcela souhlasí			Zcela nesouhlasí			Nemohu odpovědět
	AHCZ	D	T	1	2	3	4	5		
C 37.	Cíle našeho oddělení jsou jasné definovány	2,1	2,3	1,9	33%	32%	16%	7%	3%	8%
C 38.	Společnost vyhledává doporučení a nápady zaměstnanců a reaguje na ně	3,5	3,6	3,2	4%	12%	34%	20%	21%	10%
C 39.	V průběhu minulého roku mi byla dána možnost školení	3,1	4,0	2,1	28%	12%	9%	6%	34%	11%
C 40.	Považuji průzkum spokojenosti zaměstnanců za důležitý	2,1	2,1	2,0	45%	21%	19%	4%	9%	2%
C 41.	Jsou mi známy možnosti a obsah intranetu	3,2	3,8	2,6	11%	20%	18%	9%	26%	16%
C 42.	Spolupráce s ostatními závody v rámci skupiny ARGO-HYTOS je dobrá	2,8	2,7	2,8	6%	21%	33%	8%	5%	27%

ARGO

HYTOS

				Zcela souhlasí			Zcela nesouhlasí			Nemohu odpovědět
	AHCZ	D	T	1	2	3	4	5		
D 43.	Můj nadřízený je dobře informován o mých činnostech	1,7	1,7	1,7	44%	33%	12%	2%	2%	8%
D 44.	Mám pocit, že můj názor je při mé práci brán vážně	2,2	2,4	1,9	28%	35%	19%	5%	5%	8%
D 45.	Můj nadřízený mi poskytuje konkrétní zpětnou vazbu k mému pracovnímu výkonu a pomáhá mi ho zlepšovat	2,1	2,2	1,9	33%	28%	17%	8%	4%	11%
D 46.	V posledních sedmi dnech se mi dostalo uznání nebo pochvaly za můj pracovní výkon od mého nadřízeného	3,4	3,5	3,3	13%	12%	16%	10%	30%	19%
D 47.	Jsem spokojen s přenosem a kvalitou předávaných informací od nadřízeného.	2,1	2,1	2,0	33%	32%	15%	7%	4%	10%
D 48.	Můj nadřízený zlepšuje spolupráci v našem oddělení	2,2	2,2	2,0	32%	28%	15%	7%	6%	13%
D 49.	Můj nadřízený podporuje spolupráci s ostatními odděleními	2,1	2,2	1,9	28%	34%	16%	3%	4%	16%
D 50.	Můj nadřízený přijímá kritiku namířenou proti němu	2,5	2,6	2,3	19%	27%	17%	6%	9%	21%
D 51.	Můj nadřízený podporuje můj osobní rozvoj	2,4	2,7	2,0	26%	26%	14%	8%	9%	17%
D 52.	V posledním roce se mnou můj nadřízený mluvil o mém dalším pokroku	3,4	3,6	3,0	15%	8%	14%	12%	27%	23%



ARGO

HYTOS

				Zcela souhlasí			Zcela nesouhlasí			Nemohu odpovědět
	AHCZ	D	T	1	2	3	4	5		
D 53.	Můj nadřízený vytváří atmosféru, která podporuje stabilitu a spokojenost zaměstnanců	2,2	2,2	2,1	34%	23%	16%	5%	8%	13%
D 54.	Můj nadřízený mi dává konkrétní úkoly	1,7	1,8	1,6	42%	31%	8%	3%	0%	15%
D 55.	Můj nadřízený se stará o to, zda dosahují dohodnutých cílů	1,7	2,0	1,5	41%	27%	10%	1%	2%	17%
D 56.	V případě potřeby se na svého nadřízeného mohu kdykoliv obrátit	1,6	1,6	1,6	57%	16%	9%	3%	2%	13%
D 57.	Můj nadřízený se zajímá o nápady a názory pracovníků a využívá jich	2,2	2,4	1,9	29%	25%	18%	6%	5%	16%
D 58.	Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit	1,9	2,0	1,7	39%	26%	13%	3%	3%	15%
D 59.	Můj nadřízený má dostatečnou autoritu k efektivnímu vedení našeho oddělení	1,8	1,8	1,8	45%	20%	10%	5%	3%	17%
D 60.	Domnívám se, že můj nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě	1,9	1,9	1,8	41%	26%	12%	1%	5%	15%
D 61.	Můj nadřízený mne vede ke zlepšení mého pracovního výkonu	2,1	2,2	1,9	25%	33%	13%	5%	4%	20%
D 62.	Většina lidí v mém oddělení má s přímým nadřízeným přátelské vztahy	2,0	2,1	1,8	30%	31%	13%	4%	2%	21%

ARGO

HYTOS

	AHCZ	D	T	Zcela souhlasí			Zcela nesouhlasí			Nemohu odpovědět
				1	2	3	4	5		
D 63. Můj nadřízený se věnuje konfliktům upřímně a pomáhá hledat řešení	2,0	2,0	1,8	36%	21%	16%	4%	3%	19%	
D 64. Zdá se mi, že můj nadřízený se o mě jako o člověka zajímá	2,3	2,3	2,2	25%	28%	14%	7%	6%	20%	
D 65. Můj nadřízený se o záležitostech týkající se mé práce rozhoduje bez odkladu	1,9	1,9	1,9	30%	33%	13%	4%	1%	19%	
D 66. Můj nadřízený vyjadřuje kritiku objektivně a přiměřeně	2,1	2,2	2,0	27%	31%	12%	6%	4%	20%	
D 67. Můj nadřízený deleguje rozhodovací pravomoc a odpovědnost na mě tak, abych mohl svoje cíle a úkoly plnit samostatně	1,7	1,8	1,6	40%	26%	10%	1%	2%	22%	

Zdroj: interní zdroj ARGO-HYTOS s.r.o.



## Příloha F Oblasti ankety ARGO-HYTOS s.r.o. vhodné pro nápravná opatření

KOMUNIKOVANÁ OBLAST	KONKRÉTNÍ OTÁZKA
<b>Firma</b>	Zaměstnanci jsou adekvátně ohodnoceni za práci, kterou odvádějí (otázka 11, hodnocení = 3,4)
	Všichni táhneme za jeden provaz (otázka 4, hodnocení = 3,4)
	Byrokratická pravidla, která způsobují vyšší pracnost, jsou v AHCZ v přijatelné míře (otázka 23, hodnocení = 3,2)
	Jsem spokojen s mírou zapojenosti do procesů plánování a rozhodování v rámci činnosti AHCZ (otázka 22, hodnocení = 2,9)
	Se zaměstnanci se zde jedná spravedlivě bez ohledu na věk, pohlaví, národnost (otázka 10, hodnocení = 2,8)
	Naše firma mi poskytuje možnosti školení a vzdělávání (otázka 16, hodnocení = 2,8)
<b>Pracovní prostředí</b>	Ovzduší (větrání, teplota) (otázka 26b, hodnocení = 3,6)
	Pracovní oděv (otázka 26h, hodnocení = 3,0)
	Úroveň hluku (otázka 26c, hodnocení = 3,0)
	Poskytovaná strava (otázka 26f, hodnocení = 2,9)
<b>Informace, komunikace, spolupráce</b>	Společnost vyhledává doporučení, nápady zaměstnanců a reaguje na ně (otázka 38, hodnocení = 3,5)
	Jsou známy možnosti a obsah intranetu (otázka 41, hodnocení = 3,2)
	V průběhu minulého roku mi byla dána možnost školení (otázka 39, hodnocení = 3,1)
	Zajímám se o obsah webových stránek společnosti (otázka 33, hodnocení = 3,0)
	Komunikace s ostatními odděleními je dobrá (otázka 30, hodnocení = 2,9)
	Znám cíle a plány AHCZ (otázka 36, hodnocení = 2,9)
	Spolupráce s ostatními závody v rámci skupiny ARGO-HYTOS je dobrá (otázka 42, hodnocení = 2,8)
<b>Hodnocení nadřízeného</b>	V posledních sedmi dnech se mi dostalo uznání nebo pochvaly za můj pracovní výkon od mého nadřízeného (otázka 46, hodnocení = 3,4)
	V posledním roce se mnou můj nadřízený mluvil o mém dalším pokroku (otázka 52, hodnocení = 3,4)

Zdroj: vlastní zpracování dle interního zdroje ARGO-HYTOS s.r.o.

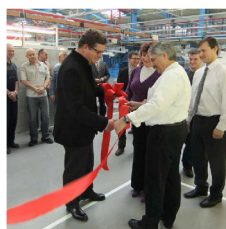
## Příloha G Historická stěna ARGO-HYTOS s.r.o. (2008-2014)



Mezinárodní setkání IGM ve Špindlerově Mlýně (červenec 2008)  
International IGM meeting in Špindlerův Mlýn (July 2008)



Mr. Rainer Christmann,  
nový ředitel firmy  
new Managing Director



Otevření prototypové dílny (2010)  
Opening of new prototype shop



Předání finančního daru Diakonii (2011)  
Presentation of financial donation to Diakonia



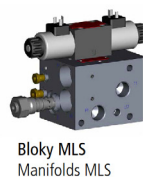
Den otevřených dveří (červenec 2008) / Open Day (July 2008)



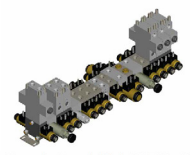
Nový informační systém SAP (srpen 2008)  
New SAP information system (August 2008)



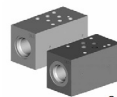
Přemístění sídla vedení společnosti  
do švýcarského města Zug (říjen 2010)  
Relocation of the company headquarters  
to the Swiss city of Zug (October 2010)



Blokky MLS  
Manifolds MLS



Stavebnicový blok RPEK1-03  
Modular manifold RPEK1-03



Mezidesky pro vestavné ventily  
Sandwich plates for cartridge valves

2008\_Firemní den ARGO-HYTOS v rámci České asociace pro hydrauliku a pneumatiku  
ARGO-HYTOS Company Day in the context of the Czech Association for Hydraulics and Pneumatics

2008\_IGM – mezinárodní setkání skupin ARGO-HYTOS ve Špindlerově Mlýně  
IGM – international meeting of the ARGO-HYTOS Group in Špindlerův Mlýn

2008\_Den otevřených dveří  
Open Day

2008\_srpen – spuštění nového informačního systému SAP, umožňujícího on-line  
spolupráci všech společností ARGO-HYTOS  
August – launch of new SAP information system enabling online cooperation by all ARGO-HYTOS  
companies

2009\_Nové vedení firmy a stabilizace ekonomiky po krizi  
New company management and economic stabilisation following the crisis

2010\_Otevření nové prototypové dílny  
Opening of new prototype shop

2011\_Finanční dar Diakonii Vrchlabí  
Financial donation to Diakonia Vrchlabí

2011\_Dokončení vývoje stavebnicových bloků RPEK1-03  
Completion of modular manifold RPEK1-03 development

2012\_Sériová výroba nových proporcionálních tlakových ventilů  
Serial production of new proportional pressure valves

2009



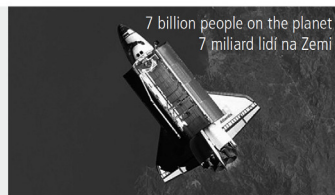
2009\_Česká republika poprvé předsednickou  
zemí Rady Evropské unie.  
2009\_The Czech Republic holds Presidency of the  
Council of the European Union for the first time.

2010



2010\_Otevřen dálniční úsek Pražský okruh.  
2010\_Motorway section Prague Circle was opened.

2011



2011\_Poslední let raketoplánu Atlantis ukončil éru  
raketoplánů Space Shuttle agentury NASA.  
2011\_The final flight of the Atlantis space shuttle  
ends NASA's Space Shuttle programme.



Výrobní hala v brazilském São Paulo  
Production hall in São Paulo, Brazil



Intranet



Nové měřicí zařízení WENZEL LH 65  
New measuring device Wenzel LH 65



Nová budova ARGO-HYTOS Benelux  
New ARGO-HYTOS building, Benelux



Nová výrobní hala v Yangzhou  
New production hall in Yangzhou

Nová řada vestavných ventilů se závitem UNF  
New product line of cartridge valves with UNF thread



Nová řada proporcionálních tlakových ventilů  
New product line of proportional pressure valves



Nová budova ARGO-HYTOS Polsko  
New ARGO-HYTOS building, Poland



Svaz strojírenské technologie

Setkání obchodních ředitelů  
Meeting of business directors  
květen / May 2014

2012\_Vytvoření Intranetu jako nástroje pro šíření informací v rámci ARGO-HYTOS  
Development of intranet as a tool for disseminating information at ARGO-HYTOS

2013\_Otevřeno nové zastoupení ARGO-HYTOS v brazilském São Paulo  
New ARGO-HYTOS office opened in São Paulo, Brazil

2013\_Otevřena nová výrobní hala v čínském městě Yangzhou  
New production hall opened in Yangzhou, China

2013\_Otevřena nová budova zastoupení ARGO-HYTOS Benelux u Maassluis  
New ARGO-HYTOS building opened in Maassluis, Benelux

2013\_Dokončen vývoj výrobní řady vestavných ventilů se závitem UNF  
Development of product line of cartridge valves with UNF thread was completed

2014\_Otevřena nová výrobní hala v ARGO-HYTOS Polsko v Zatoru  
New production hall opened at ARGO-HYTOS Poland in Zator

2014\_Otevřeno nové zastoupení ARGO-HYTOS v turecké Ankaře  
New ARGO-HYTOS office opened in Ankara, Turkey

2014\_Otevřeno zastoupení ARGO-HYTOS v Ruské federaci v Jekatěrinburku  
New ARGO-HYTOS office opened in Yekaterinburg in the Russian Federation

2014\_Setkání obchodních ředitelů Svazu strojírenské technologie v ARGO-HYTOS ve Vrchlabí  
Meeting of business directors from the Association of Engineering Technology at ARGO-HYTOS in Vrchlabí

2012

2013

2014



2012\_Na planetě Mars přistála vesmírná sonda Curiosity s výzkumným vozidlem.  
2012\_Mars rover Curiosity lands on Mars with a payload of scientific equipment.



2013\_Tým profesora A. Holého a doktora I. Votruby vynalezl preparát selektivně likvidující rakovinné buňky.  
2013\_Prof. A. Holý and Dr. I. Votruba's team develops a preparation that selectively destroys cancer cells.



2014\_Vrchlabská rodačka Eva Samková získala zlatou medaili ve snowboardcrossu na XXII. zimních OH v Soči.  
2014\_Vrchlabí born Eva Samková won the gold medal in snowboardcross at the XXII Winter Olympics in Sochi.

Zdroj: interní zdroj ARGO-HYTOS s.r.o.